Labour Canada
Travail Canada

UNJUST DISMISSAL AND THE CANADA LABOUR CODE

Canada

UNJUST DISMISSAL AND THE CANADA LABOUR CODE

91-02014/

**Published by the Authority of the Minister of Labour,
Government of Canada**

**Copies of this booklet may be obtained from
Labour Canada offices or from**

**Publications Distribution Centre
Labour Canada
Ottawa, Ontario
K1A 0J2**

(819)994-0543

Labour Canada Cat. No. L135-2058/90B

This booklet has been produced by Labour Canada to inform employers and employees on how the unjust dismissal legislation under Part III of the Canada Labour Code is administered. This booklet is for informational purposes only.

Case histories based on actual unjust dismissal complaints are used to provide examples of how this legislation has been applied and explained in the past. Although these are actual cases, the names have been changed.

CONTENTS

Chapter 1: Introduction 1

What dismissals are covered by the Canada Labour Code? 1

Eligibility criteria for filing an unjust dismissal complaint 2

How does a person file an unjust dismissal complaint? 2

Summary of conditions of admissibility to file an unjust dismissal complaint 2

Overview of the unjust dismissal process: Part III of the Canada Labour Code 5

Layoffs and terminations 6

Double jurisdiction 6

Concurrent jurisdiction 6

What determines whether a dismissal is just or unjust? 9

Chapter 2: Key Factors in the Decision to Discipline 10

Factors considered by employers when disciplining an employee 10

Chapter 3: Employee Infractions and Progressive Discipline 13

Chapter 4: Major Misconduct Resulting in Instant Dismissal 18

Chapter 5: Aggravating and Mitigating Factors Considered by Adjudicators 22

Aggravating and mitigating factors 22

Mitigation of damages by employee 26

Criteria used by adjudicators to arrive at remedy (amount of award) 26

Conclusion 28

UNJUST DISMISSAL AND THE CANADA LABOUR CODE

CHAPTER 1: INTRODUCTION

The Canada Labour Code is the primary law governing employee-employer relationships in the federal jurisdiction. The Code sets out the rights and obligations of employers and employees on a wide range of issues including hours of work, general holidays, paid vacations, sexual harassment, and sick and child care leave. Labour Canada is the government department responsible for administering the Code.

In 1978, Part III of the Canada Labour Code was amended to give all employees under its jurisdiction the right to file a complaint of unjust dismissal if they consider their dismissal to be unjust. The right of appeal to an impartial third party was already well established for employees covered by collective agreements. The aim of the 1978 amendment was to extend this protection to non-unionized workers.

The Code does not define what constitutes an unjust dismissal. Instead, it sets out a process by which a dismissed employee and his or her employer can present evidence about the dismissal.

A labour affairs officer (LAO) of Labour Canada investigates and attempts to mediate a settlement between the two parties. In most cases, the problem is resolved at this stage. However, in certain cases where the complaint is not settled, the LAO refers the complainant's request for adjudication to the Minister of Labour. The adjudicator, appointed by the Minister of Labour, is the only body that determines whether the dismissal was an appropriate disciplinary action under the circumstances. The Code provides adjudicators with many alternative remedies if a dismissal is found to be unjust. These remedies range from the payment of partial compensation to reinstatement with full compensation for lost pay. Adjudicators may also order compensation for items such as legal costs or other benefits.

This booklet cannot answer all the questions employers or employees may have about the relevance of the Canada Labour Code to their own situations. However, it deals with the most common questions, such as:

- What dismissals are covered by the Code?
- How does a person file an unjust dismissal complaint?
- What determines whether a dismissal is just or unjust?

What dismissals are covered by the Canada Labour Code?

The Canada Labour Code applies to employers and employees whose employment relations fall under the jurisdiction of the federal government. These employers and employees are found in a wide variety of economic sectors, including but not limited

to interprovincial transportation, broadcasting, banking, interprovincial telecommunications, and uranium mining. In addition, most federal Crown corporations are subject to the Canada Labour Code.

Eligibility criteria for filing an unjust dismissal complaint

To be eligible to file a complaint of unjust dismissal, an employee must meet a number of requirements. The employee must have completed 12 consecutive months of continuous employment with the employer responsible for the dismissal and must not be covered by a collective agreement. The dismissed individual must not be a manager. However, the fact that an employee's job description identifies him or her as a manager does not mean that the employee will necessarily be seen as such for the purposes of the unjust dismissal provisions of the Canada Labour Code. Adjudicators have ruled that this managerial exclusion applies only to the highest managers such as those who have a major role in developing the organization's policies. Employees should contact Labour Canada if they have questions regarding management status.

How does a person file a complaint of unjust dismissal?

An employee covered by the Canada Labour Code has 90 days, from the date of his or her dismissal, to make a written complaint to Labour Canada. (The Minister of Labour may approve a further extension of time to file the complaint if the employee mistakenly made a written complaint to a government official that had no authority to deal with it.)

The complaint may be made either by the dismissed individual or by a representative, such as a lawyer. The complaint must identify the employee, state that the employee was dismissed and the date of dismissal, and claim that the dismissal was unjust.

Summary of conditions of admissibility to file an unjust dismissal complaint

Once a complaint is received by Labour Canada, the case is investigated by a labour affairs officer (LAO) who determines whether the complaint is admissible under the Code.

The following requirements must be met:

- there was actually a dismissal;
- the complaint was made within 90 days of the dismissal;
- the employer is governed by Part III of the Canada Labour Code;
- the employee was not a manager;
- the employee was not covered by a collective agreement;

- the employee has been employed continuously with his or her employer for 12 months;

- the employee was not laid off for economic reasons such as lack of work or elimination of the employee's position ; and

- the employee does not have other means of redress.

These requirements are referred to as the "conditions of admissibility". Where doubt exists as to whether all these conditions have been met, the benefit of the doubt will be given to the dismissed employee, who is called "the complainant".

If the complaint is admissible, the next step is an investigation by the LAO into the circumstances of the case. If the employee has not received written reasons for dismissal, the LAO will request them from the employer in writing.

Once the employer's reasons for dismissing the employee have been established, the labour affairs officer has the job of assisting the employer and employee to reach a settlement. The LAO acts as a mediator and endeavours to negotiate a settlement that is acceptable to the two parties. Settlement might consist of a monetary payment, changes to the dismissed employee's employment record, or full reinstatement with compensation. Approximately 75 percent of unjust dismissal complaints are resolved at this stage.

In the 25 percent of cases in which no settlement can be reached with the assistance of the LAO, it is the dismissed employee's right to request the appointment of an impartial adjudicator. The Minister of Labour, on the advice of departmental officials, may appoint an adjudicator to hear both sides of the case and determine whether the dismissal was just or unjust.

After the adjudicator is appointed, a date is set for a hearing at which the employer and employee can present evidence. With few exceptions, it is up to the employer to prove that the dismissal is justified.

The procedures used at an adjudication hearing are less formal than those used in a civil court. The rules of evidence are relaxed to ensure that all relevant material is available to the adjudicator. Parties are free to call on witnesses and choose whether they will be represented by a lawyer. After hearing all the evidence the adjudicator must make a decision on the justness of the dismissal and determine the remedy entitlement.

The Canada Labour Code gives adjudicators broad powers to compensate or reinstate employees who are found to have been unjustly dismissed.

Adjudicators attempt to impose remedies which suit the wrong done to the individual. That is, an adjudicator should attempt to place the employee in the same position he or she would have been in if he or she had not been unjustly dismissed. Even if some form of compensation has been given already, a full remedy will not be denied simply because notice was given or payment in lieu of notice was made. When just cause for dismissal is not established, the appropriate remedy will be that which is suitable from the standpoint of the injured party. It is his or her interests that are being served.

In many cases, the adjudicator finds that the parties would be able to continue working together and reinstatement may be awarded. However, in cases where an adjudicator finds reinstatement to be inappropriate, such as when the employment relationship has been irreparably damaged, the adjudicator may order compensation for lost income or other remedies such as:

- payment of the complainant's legal costs;
- the provision of a letter of reference from the employer;
- the deletion to any reference to dismissal from the employee's record;
- special damages or benefits the employee lost during that period.

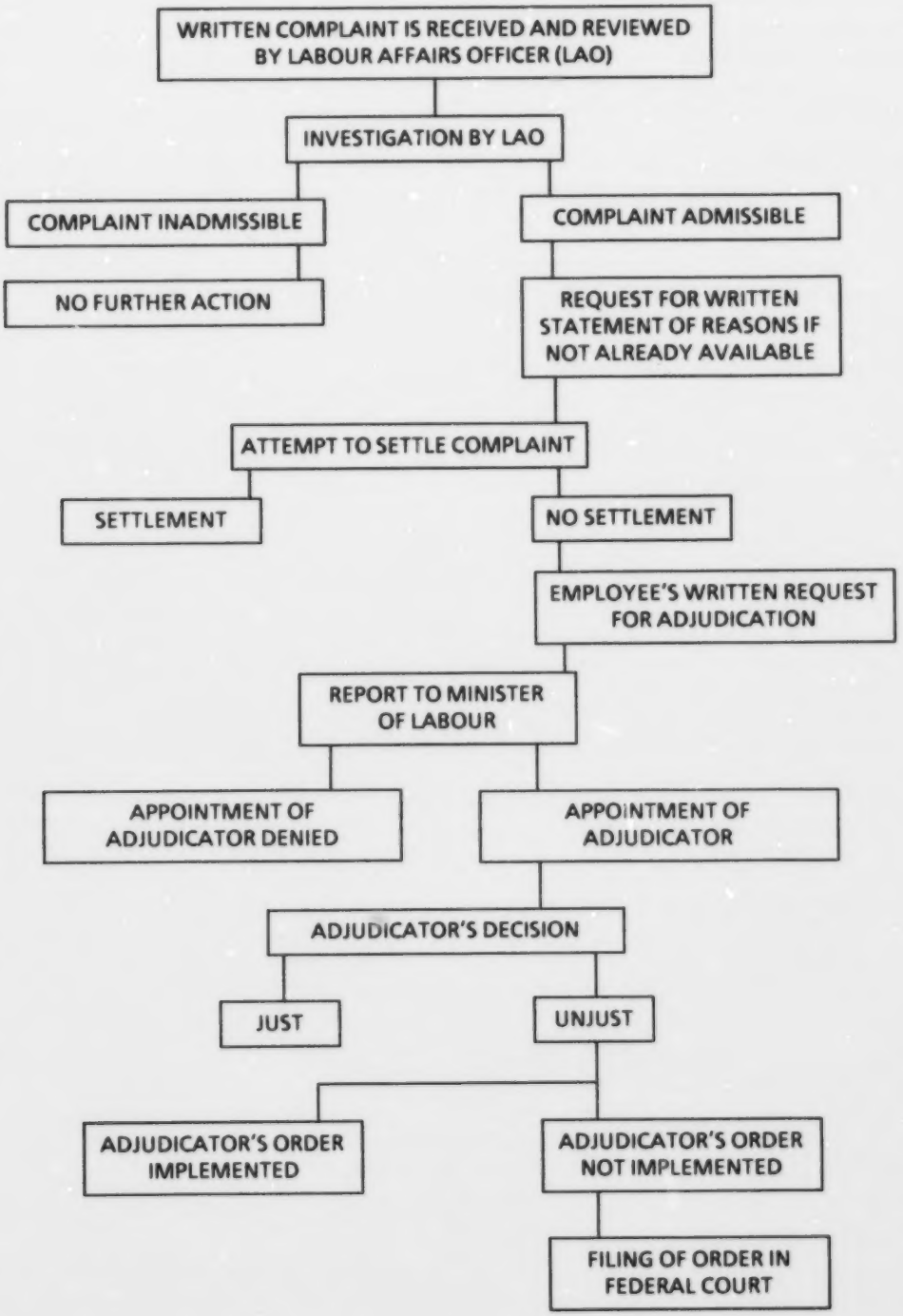
This list is not exhaustive and adjudicators have the power to order a combination of the above and many other remedies which may be fair and equitable under the circumstances.

The courts have held that the unjust dismissal provisions of Part III of the Canada Labour Code also apply to "constructive dismissal". In a constructive dismissal, the employer has not directly fired the employee, but has failed to comply with the contract of employment in some major respect or has unilaterally changed the terms of employment or expressed an intention to do either of these.

In such a case, where the employee clearly indicates that he or she does not accept the new conditions of employment, he or she must leave within a reasonably short period of time in order for this to be called constructive dismissal.

Not all cases of an employee quitting amount to "constructive dismissal". Seek more information from a Labour Canada office if you think this may apply to you.

Overview of the unjust dismissal process: Part III of the Canada Labour Code



Layoffs and terminations

The Code makes a distinction between dismissals and layoffs or terminations. Dismissals are disciplinary actions which can be found to be just or unjust through the procedure described in the Code. On the other hand, temporary layoffs or permanent terminations stemming from economic considerations such as a lack of work or a reorganization of an employer's work force cannot be appealed under the Code. This does not mean, however, that an employer can fire an employee and then claim that lack of work or a change in work assignments is the reason. Where an employee believes there were no economic grounds for the termination, he or she may file an unjust dismissal complaint with Labour Canada. Then it is the employer's responsibility to demonstrate that the termination actually was for valid economic reasons.

An example of this kind of situation is given on page 7 in Case 1.

Double jurisdiction

The Canada Labour Code is not the only law governing employer-employee relationships. A dismissed employee may not make a complaint of unjust dismissal where another law provides an alternate form of redress. For example, the Canadian Human Rights Act prohibits discrimination in employment on a wide number of grounds including sex, race, ethnicity, disability, religion and creed. When a complainant alleges that this type of discrimination is the reason for his or her dismissal, the case should be handled by the Canadian Human Rights Commission (CHRC). If an employee has any doubts as to whether the complaint should be handled by Labour Canada or the CHRC, he or she should make a complaint of unjust dismissal to Labour Canada within the 90-day time limit. Labour Canada and the CHRC can determine the best approach to that particular complaint. In such cases, if and when the Canadian Human Rights Commission determines that discrimination was not the reason for a dismissal, the appeal procedure under Part III of the Canada Labour Code is set in motion.

An example of this kind of situation is given on page 8 in Case 2.

Concurrent jurisdiction

Filing a complaint under the Canada Labour Code does not prohibit an employee from pursuing a civil remedy. Adjudicators and the courts have concurrent jurisdiction in this area. Although it seldom occurs, an employee may file civil action against his or her employer for wrongful dismissal while Labour Canada investigates the unjust dismissal complaint.

CASE 1:

Alleged Reason for Dismissal: Lack of work/discontinuance of a function.

Disposition: Lack of jurisdiction to file an unjust dismissal complaint. Complainant's position had been discontinued for economic reasons.

Special Issue: Employer's selection criteria to lay off an employee.

Pierre Desjardins had been employed by a federal Crown corporation for 25 years when his employer permanently laid him off with six months' severance pay. At the time, the employer said the termination was necessary because budget constraints had forced the corporation to "downsize", and Pierre's services were no longer needed.

This did not sit well with Pierre. There was one other worker at the same level in his department with less service than Pierre. Pierre realized that there was less work for the department to do, but he believed that the other employee should have been laid off first. Furthermore, Pierre heard rumours that a new employee had been hired to do some of his work. He made a written complaint to Labour Canada claiming the agency had unjustly dismissed him.

The LAO handling Pierre's complaint interviewed the managers who made the termination decision. They provided the LAO with copies of Pierre's employment record. It showed that the evaluations of his work had been fairly negative and several interviews with Pierre had not brought about significant improvements. They also said that the agency was facing severe budget constraints and the work of Pierre's department had been reduced by more than two-thirds in the months after his layoff. Finally, they argued that they had provided Pierre with a generous severance settlement which took into account his position and years of service.

The two parties were unable to reach a settlement, and Pierre requested the appointment of an adjudicator.

The adjudicator heard evidence from witnesses and arguments from lawyers for both sides. Pierre's lawyer argued that he had been dismissed for disciplinary reasons without the benefit of any system of progressive discipline. He maintained that the fact that a new employee was carrying out duties similar to Pierre's showed that the job had not been eliminated and the corporation's budgetary constraints were not the real reasons for Pierre's dismissal.

The employer's attorney argued that any similarity between the responsibilities of the new employee and Pierre's was minor and had been the result of a reorganization brought about by the corporation's budget constraints and general work force reduction. The employer argued that it eliminated the job due to budget constraints and, when given a choice between Pierre and the employee carrying out the same duties, they chose to keep the other employee because of his superior work performance.

The adjudicator, after examining the facts, rejected Pierre's complaint. He found that Pierre was not unjustly dismissed but was, in fact, "terminated due to the discontinuance" of Pierre's position.

CASE 2:

Alleged Reason for Dismissal: Poor work performance.

Actual Reason for Dismissal: Discrimination.

Disposition: Complainant had other redress. She was referred to the Canadian Human Rights Commission.

Special Issue: Double jurisdiction (other redress).

Kim Draper had worked for two years as a camera operator at a small television station when she was fired for "poor work performance". This assessment had been based on several evaluations of her work by her supervisor. She complained to the nearest Labour Canada office and, shortly afterward, was interviewed by a labour affairs officer (LAO).

When asked by the LAO why she thought management had dismissed her, Kim stated her belief that her immediate supervisor was "from the old school" and didn't consider women competent to carry out technical jobs like that of camera operator. She gave examples of incidents which indicated to the LAO that she might have been the victim of systematic discrimination by the supervisor.

The LAO explained to Kim the role of the Canadian Human Rights Commission (CHRC). Her complaint was then referred to the CHRC, which determined that discrimination was the cause of her dismissal. The CHRC subsequently negotiated a settlement with the employer.

What determines whether a dismissal is just or unjust?

In reaching their decisions, adjudicators apply well-established principles of discipline in the workplace to the circumstances of each case. If these principles have been followed by the employer in deciding to dismiss, then the adjudicator may find that the dismissal was just. If, on the other hand, these principles have been violated to the disadvantage of the then employee, the dismissal would likely be found unjust. Chapters 2 to 5 of this booklet describe the principles involved.

CHAPTER 2: KEY FACTORS IN THE EMPLOYER'S DECISION TO DISCIPLINE

Labour Canada views dismissal as the last and most serious step an employer can take in the disciplinary process. Dismissal can be justified only in those terms. It is useful to understand an employer's usual motivations for taking disciplinary action.

The objective of disciplinary action is to correct inappropriate behaviour in the workplace. Personnel management experts have identified three general grounds for disciplinary action: **incompetence, negligence** and **misconduct**. Incompetence and negligence are directly related to an employee's on-the-job performance.

Incompetence means that an individual does not have the abilities or skills to perform the assigned duties.

Negligent employees may have the required skills but they seem to ignore some of their duties or are careless in performing them.

Every workplace has rules to make its operations efficient and safe. **Misconduct** means that these rules have been broken. Although an employee may break these rules without causing a direct and immediate impact on the output of the organization, the attitudes of employees and customers may be negatively affected. Thus, disciplinary actions may be justified.

A number of factors should be considered before an employer makes the decision to dismiss for disciplinary reasons. There are some cases where the violation of a workplace rule or the degree of incompetence or negligence is so great that the employer is justified in dismissing an employee immediately. However, an employee's misbehaviour usually has relatively minor consequences and is easily corrected. Employers should use a system of progressive and corrective discipline for misconduct which permits employees to learn from their mistakes and improve their performance. Dismissal is normally the last resort in such a system.

Factors considered by employers when disciplining an employee

Employers should take into account eight factors before taking disciplinary action:

1. **Seriousness of the problem:** Did the action of the employee have major or minor consequences for the employer? Was the employee aware of the consequences?

2. **Frequency of the problem:** Is this type of misbehaviour common among other employees?

3. **Time since last infraction:** Does the employee have a history of this type of behaviour, or was the incident a first offence?

4. **Employee's work history:** Has the employee performed his or her job satisfactorily in the past?

5. **Extenuating or mitigating factors:** Was the employee facing pressures such as personal problems or provocation which may have led to the improper behaviour?

6. **Degree of orientation:** Were the workplace rules clearly communicated? Had the employee been informed about the employer's expectations concerning job performance?

7. **History of organization's disciplinary practice:** Has the employer dealt consistently with similar offences in the past?

8. **Implications for other employees:** What effect did the employee's action have on the attitudes or actions of colleagues?

When an incident occurs which the employer believes warrants disciplinary action, it is the employer's responsibility to investigate the circumstances fully. During this investigation, the employee should be given every opportunity to provide his or her view of the incident. No disciplinary measure should be initiated without full knowledge of the facts. This is especially true when dismissal is being considered. Adjudicators often use these considerations when deciding whether a dismissal was justified.

An example of this kind of situation is given on page 12 in Case 3.

After the appropriate disciplinary measure has been chosen, the employee should be informed of the action, the reasons for it and the changes in behaviour which are expected.

It has been said that a good system of corrective discipline is like a "hot stove". Those approaching it are warned of its heat, and its effect on those who touch it are immediate, consistent, and impersonal. The same principle applies to dismissal, the most severe form of discipline.

As previously mentioned, Part III of the Canada Labour Code provides a procedure by which employees who are not covered by a collective agreement can appeal their dismissal. The Code grants to impartial adjudicators the right to determine whether a dismissal is just or unjust after investigating the circumstances of the incident, and reviewing the employer's reasons for dismissal. The next three chapters explore how adjudicators apply "the hot stove principle" to the cases brought before them.

CASE 3:

Alleged Reason for Dismissal: Unsatisfactory work performance.

Disposition: Reinstatement with full compensation.

Special Issues:
- Degree of orientation.
- Employer's progressive disciplinary practices not followed.

Diane Zubiak was hired as a clerk by a federal Crown corporation. She worked in a small, remote office for two years until she was dismissed. In the dismissal letter, the office manager said the reason was Diane's "unsatisfactory work performance".

Diane wrote to the nearest Labour Canada office stating that she believed she had been unjustly dismissed. She later met with a labour affairs officer. Diane told the LAO that she had been asked to do work for which she had not been trained. Furthermore, she frequently had to perform these tasks while she was alone in the office and there was no one to answer her questions. She also felt that her supervisor disliked her.

The LAO approached the office manager who had fired Diane to get the other side of the story, but she refused to discuss the case. The LAO contacted a personnel officer at the employer's regional office and reviewed the status of Diane's complaint. The personnel officer made his own investigation and determined that the corporation's standard disciplinary practices had not been followed in Diane's case.

Arrangements for Diane's reinstatement with full back pay were promptly made.

CHAPTER 3. EMPLOYEE INFRACTIONS AND PROGRESSIVE DISCIPLINE

Most cases of misbehaviour on the job are not serious enough to warrant dismissal. When misconduct is relatively minor, the employee should be subject to a system of progressive, corrective discipline. This provides him or her the opportunity to change behaviour which the employer perceives as unsatisfactory.

Progressive discipline can be used to improve an employee's job performance or enforce rules in the workplace. Poor attendance, tardiness, and insubordination are three common violations of workplace rules which lead to progressive discipline. Employers may also use progressive discipline to correct an employee's poor attitude toward his or her work or other employees.

Generally, systems of progressive discipline have several steps which may include a verbal warning, a written warning, and suspension. In cases where poor job performance is the problem, some employers demote unsatisfactory workers into less responsible positions. Dismissal should be considered only where employees fail to respond to these measures by improving job performance and avoiding rule violations.

When a complaint of unjust dismissal under the Canada Labour Code is placed before an adjudicator, the principle of progressive discipline has great impact on the settlement process. It is not enough for the employer to have a system of progressive discipline on paper. Because each employee has the right to be treated equally, progressive discipline must be applied consistently [to each employee] for each infraction or offence.

To find that a dismissal was just, the adjudicator must be satisfied that the employee's record shows a pattern of unacceptable behaviour leading to a "culminating incident" or final incident which resulted in the dismissal. Many employers use this concept to support the decision to dismiss. Without a culminating incident, which itself justifies discipline, an employee cannot be dismissed on the grounds of his or her work record alone. Moreover, the employer must have warned the employee that the previous misconduct was not acceptable and that further inappropriate behaviour could lead to dismissal.

A well-documented personnel file is one tool which employers can use effectively before an adjudicator. A record should be kept of the disciplinary history and performance appraisals of each employee. The file should include copies of appraisals, dates and details of infractions, comments of supervisors, disciplinary action taken, the remedial efforts made by the employee, and correspondence between the employer and employee concerning work performance and misconduct.

Examples of this kind of situation are given on pages 14, 15, 16 and 17 in Cases 4, 5 and 6.

CASE 4:

Alleged Reason for Dismissal: Unsatisfactory work performance.

Disposition: Reinstatement not sought. Awarded six months' pay.

Special Issues:
- Competent before transferred to new position.
- Employer's disciplinary policy not applied.

George Brown had worked for the same company for almost five years. He was dismissed from the company for an "inability to meet performance standards required". George filed a complaint with Labour Canada claiming that his dismissal was unjustified.

George and his employer were unable to negotiate a settlement, so an adjudicator was appointed.

The evidence presented to the adjudicator showed that during the first four years George's work performance was entirely satisfactory. Then he was moved into a new position which posed significant new challenges. George was never formally evaluated in the new position and never received any formal notice that his work was unsatisfactory. Ten months after taking on the new job he was fired.

In George's defence, the adjudicator was provided with the employer's own guidelines for dealing with unsatisfactory job performance. The policy set out a system of progressive discipline which included: verbal and written warnings; interviews to discuss the employee's performance and to develop a program for improvement; and, the setting of a probation period of up to six months during which an employee could improve his or her performance.

The adjudicator concluded that the employer's policy of progressive discipline had not been followed in George's case and he had thus been unjustly dismissed. George had not sought reinstatement. He was awarded six months' pay.

CASE 5:

Alleged Reasons for Dismissal:
- Insubordination.
- Lack of interpersonal skills.

Disposition: "Just cause" was proven.

Special Issues:
- Culminating incident.
- Progressive discipline applied.
- Aggravating factors.

Colin MacDonald was a computer technician who had worked for a large communications firm for 18 years. His duties often required him to work with colleagues on major projects. In the early years of his employment, Colin's well-respected technical abilities had resulted in promotions. However, his rate of advance was slowed by poor interpersonal skills and negative attitude toward some of his fellow workers. After refusing a direct order of his supervisor to do work outside his regular duties, Colin was dismissed.

Colin forwarded a written complaint to Labour Canada stating that he had been unjustly dismissed. The investigation by the labour affairs officer revealed that neither Colin nor his employer were interested in compromising to reach a negotiated settlement. The complainant requested adjudication and an adjudicator was appointed to hear the merits of the case.

The employer's lawyer presented the adjudicator with a large number of personnel appraisals showing that Colin's lack of interpersonal skills had long been a concern. The documentation also showed that Colin had been provided with special training to overcome his deficiencies but, after a few months of improvement, his performance would deteriorate again. Most important, the employer pointed out that in the four years preceding the "culminating incident", Colin had been suspended twice: a two-day suspension for insubordination and one of five days for being the ring-leader of a group which made sexist remarks to another employee in the company cafeteria.

Colin's lawyer stated that the suspension for the sexist remark demonstrated the employer had "singled out" Colin because other employees who made sexist comments were not suspended. He furthered argued that Colin's refusal to follow a direct order could not be seen as a "culminating incident" because it was an isolated incident and not part of a pattern of behaviour. He also claimed that the supervisor had been provocative when he ordered Colin to undertake work which was not part of his regular duties.

In his own defence, Colin stated that he had participated in the group accused of making sexist remarks but said that they were joking and had done no harm. He further alleged that he refused his supervisor's order because he had other work which was pressing.

The adjudicator found that Colin's dismissal was justified. He had been subject to a system of progressive discipline and, in addition to his suspensions, he had received countless verbal and written warnings concerning his interpersonal skills. The firm provided him with opportunity and training to improve, but he did not. The decision pointed out that Colin had been suspended for the sexist remarks because he was the

leader of the group. Furthermore, the others had candidly admitted their actions and felt regret for them, Colin had continually denied that he had done anything wrong. Finally, in refusing to obey the order of his supervisor, Colin had created the "culminating incident" which led to his dismissal.

CASE 6:

Alleged Reasons for Dismissal:
- Violation of company rules.
- Culminating incident.

Disposition: Reinstatement with one year's probation. Culminating incident was not proven.

Special Issues:
- Progressive discipline doctrine.
- Appraisals show improvement after every disciplinary action taken.

Bob Saunders had been a driver for an interprovincial trucking firm for four years when he was dismissed. In the letter of dismissal, Bob's employer stated that Bob had violated company rules many times and the culminating incident was an act of insubordination which occurred the previous day.

About a week later, Bob filed a written complaint with Labour Canada. Bob stated he had been fired without cause and without any notice or warning. The labour affairs officer assigned to Bob's complaint met with the manager of the trucking firm. The manager had a well-documented disciplinary record which showed Bob had frequently been disciplined for various forms of misconduct including breaking the firm's rules and regulations and for insubordination. Most of these violations had occurred in the first two years of Bob's employment with the firm. Recent appraisals by his direct supervisors had noted an improvement in Bob's attitude and work performance.

After reviewing Bob's file, the LAO advised the manager that Bob's improved record during the last two years demonstrated that he had responded well to progressive discipline. This would make it difficult to characterize Bob's refusal to obey an order as a "culminating incident".

The employer subsequently contacted the LAO and advised that he would reinstate Bob but only if Bob was willing to go on probation for a year. The LAO relayed the employer's offer to Bob, who agreed to the manager's terms and was back at work two days later.

CHAPTER 4. MAJOR MISCONDUCT RESULTING IN INSTANT DISMISSAL

Some offences may warrant immediate or "instant" dismissal rather than progressive discipline. These offences include gross misconduct such as theft or falsification of records, wilful destruction of an employer's property, or endangering the safety of fellow employees through incompetence or negligence.

Employees have also been dismissed for engaging in activities which place them in a conflict of interest, such as setting up a business that competes directly with their employer. Instant dismissal can also be justified for actions outside the workplace. This may include involvement in criminal activity that reflects badly on the employer or damages beyond repair the employer's trust in the employee.

Misconduct that may justify instant dismissal differs from one circumstance or industry to another. What may be a major offence in one type of business may not be considered as equally serious in another. For example, a criminal conviction for theft may not be viewed as seriously by an industrial employer as it would be by a financial institution. The falsification of production records is considered more serious in situations where productivity bonuses are paid to employees. Drinking on the job or coming to work intoxicated is most serious when the employee's actions could endanger the safety of others.

The seriousness of any offence also depends on the employee's level of responsibility and the loss incurred by the employer as a result of the employee's action. Therefore, in deciding whether the employer was justified in immediately dismissing the complainant, adjudicators under the Canada Labour Code must first determine the seriousness of the misconduct.

Examples of this kind of situation are given on pages 19, 20 and 21 in Cases 7, 8 and 9.

CASE 7:

Two complainants dismissed for the same reason.

Alleged Reasons for Dismissal:
- Misappropriation of customers' funds.
- Falsifying employer's records.
- Failure to report irregularities.

Disposition:
- Complainant Lise Roy - Dismissed for "just cause".
- Complainant Val Nelson - Found to be unjustly dismissed. Penalty substituted for one year's suspension, with demotion.

Special Issues:
- Summary dismissal.
- Employee's admittance/denial of misconduct.
- Application of progressive discipline.

Lise Roy and Val Nelson worked in a branch of a financial institution. Lise was the chief administrative officer, and Val was her assistant. Both women had worked for their employer for about eight years when they were dismissed for "misappropriation of customer funds, falsifying branch records and failure to report irregularities". The two admitted they had been part of a scheme to cover tellers' shortages from the funds of a particular customer. However they believed that they were being unfairly treated because the tellers involved had received only written warnings. They wrote separately to Labour Canada claiming unjust dismissal.

In both cases the employer was unwilling to negotiate any settlement and an adjudicator was appointed.

There was no doubt about the facts of the case. There had been a chronic problem with shortages in tellers' cash balances. A "slush fund" under Lise's control was set up to cover any shortages tellers might experience. While Lise controlled the "slush fund", Val actively participated in running it. This continued for several months, until the branch manager uncovered the scheme. Following a thorough investigation, Lise and Val were fired.

In both cases it was argued that the dismissals of Lise and Val were excessively severe compared with the written warnings received by the tellers involved. The employer argued that the tellers were only following the instructions of their two superiors. The disciplinary action taken against Lise and Val was stiffer because they had set up the fund and had violated the trust the employer had placed in them as supervisors.

The adjudicator dealt with each case separately. It was decided that Lise's dismissal was just. She had initiated the scheme and was the senior person in the branch involved. The adjudicator also pointed out that Lise showed "little appreciation for the seriousness of the offence she had committed". Her actions were so destructive to the employment relationship that the employer had no alternative but to dismiss her.

The adjudicator found that Val had been unjustly dismissed because she had been intimidated by Lise into participating in the scheme. Furthermore, Val had cooperated in the employer's investigation and fully admitted her wrongdoing. Her discipline was changed from dismissal to one year's suspension without pay and demotion to the position of teller.

CASE 8:

Alleged Reasons for Dismissal:
- Loan-sharking.
- Criminal behaviour.

Disposition:
- "Just cause" was proven.

Special Issues:
- Private life vs. work life misconduct.
- Damaged employer's image.
- Conflict of interest.
- Summary dismissal.

Ken Taylor was an employee of a large transportation company who had worked his way up through the ranks during his 25 years of service. He was a middle manager when he was arrested by police for loan-sharking. He was found guilty under the Criminal Code and fined $2,000. Following the conviction, his employer dismissed him.

Ken had become involved in loan-sharking with several other employees from the company. Some of the group's "clients" were also company employees. After his arrest, an internal company investigation also revealed that Ken had falsified employee records and passed confidential information about employees to people outside the company.

Ken wrote to Labour Canada claiming he had been unjustly dismissed. He argued that his association with the group had ended several months before he was arrested. He believed that, considering his excellent work record, progressive discipline should have been applied. Finally, he thought the company had fired him in response to pressure from some employees who wanted to get back at him.

The employer argued that Ken had admitted his criminal actions. Although they occurred outside working hours, those actions conflicted directly with his overall responsibilities in the organization. During the internal investigation, Ken had not been cooperative or honest. As far as the employer was concerned, the trust required in the employer-employee relationship was damaged beyond repair and Ken had to be dismissed.

An adjudicator heard Ken's complaint and found that Ken's criminal activity was related to the workplace because it had involved his co-workers. Furthermore, he had passed on confidential information available to him as a manager to those outside the workplace for his own personal gain. Ken was a victim of his own actions, which had seriously violated the trust the employer had placed in him. The adjudicator ruled that his dismissal was fully justified.

CASE 9:

Alleged Reasons for Dismissal:
- Off-duty drinking.
- Damage to employer's image.

Disposition: Reinstatement to another division with one month's suspension.

Special Issues:
- Summary dismissal.
- Lack of disciplinary records.
- Private life vs. work life.

Darrel Simpson was a supervisor for a large railway where he had been employed for 10 years. One night after work, Darrell was involved in a high-speed car chase while he was legally impaired.

In an effort to escape a pursuing police car, Darrel drove onto his employer's premises and attempted to hide in one of the buildings. The employer dismissed Darrel for endangering the lives of other employees and using his position as supervisor to gain access to the premises.

Darrel submitted a complaint to Labour Canada claiming that, because his drinking and driving charge had occurred on his own time and while he was driving his own vehicle, the employer had fired him without just cause.

The LAO found that Darrel's work record was excellent and he had not been subject to any disciplinary measures. In discussions with the employer, the LAO pointed out that an adjudicator might agree with Darrel that the infraction had been committed on his own time and did not have any impact upon the employer's business. The employer agreed to reinstate Darrel, with a one month suspension, and transfer him to another division.

CHAPTER 5. AGGRAVATING AND MITIGATING FACTORS CONSIDERED BY ADJUDICATORS

Whether a dismissal results from a series of minor infractions or a major offence, it is generally accepted that there are two types of factors, aside from the strict "facts" of the case, that play a role in determining the appropriate disciplinary action, especially when an action as serious as dismissal is being considered.

Adjudicators refer to **"aggravating"** and **"mitigating"** factors to determine the type and severity of disciplinary action appropriate for the offence, as well as whether or not the dismissal is just. These elements are taken into consideration when adjudicators evaluate the seriousness of the offence and the corrective measures imposed by the employer. For example, the fact that the misconduct was an isolated and unpremeditated act may mitigate the seriousness of the offence. On the other hand, the fact that the offence had been planned will be considered as an aggravating factor.

Aggravating and mitigating factors

Many aggravating and mitigating circumstances have been taken into account by adjudicators to determine whether the disciplinary action taken was appropriate for the offence committed and whether dismissal was justified for that infraction.

The following factors have been considered by adjudicators:

Aggravating Factors

- misconduct was intentional and premeditated;
- employee refuses to accept responsibility for his or her actions;
- misconduct is unacceptable for the type of business involved;
- the employee occupied a position of trust;
- behaviour irreparably broke the bond of trust that is essential in an employer/employee relationship;
- employee was fully aware that such misconduct was unacceptable;
- there was a culminating incident;

Mitigating Factors

- misconduct was beyond control or dependent on other factors such as provocation;
- misconduct was committed on the spur of the moment or as a result of an emotional impulse;
- there was a lax and permissive atmosphere at the workplace;
- the offence was not committed during working hours;
- the misconduct did not damage the employer's image;
- the employer had condoned the employee's behaviour in the past;

Aggravating Factors

- employee did not improve after corrective action taken by the employer.

Mitigating Factors

- the penalty imposed was inappropriate for the offence committed;
- the employee admitted wrongdoing;
- the previous disciplinary and work record of the employee was good;
- the employee had given long service and/or was an advanced age;
- the employer's rules of conduct had not been uniformly applied;
- the company had not allowed the employee to explain his or her actions;
- employee's actions were as a result of an error, a misunderstanding or a lack of training;
- allegations were not known to the employee;
- infraction was an isolated incident.

Examples of this kind of situation are given on pages 24 and 25 in Cases 10 and 11.

CASE 10:

Alleged Reasons for Dismissal:
- Misappropriation of customer's funds.
- Dishonesty.

Disposition: "Just cause" for dismissal.

Special Issues:
- Aggravating factors.
- Concept of honesty and trustworthiness in employment relationship.

Mark White had worked as a driver for an interprovincial courier firm for ten years.

He was dismissed from his employment for misappropriating a customer's funds. Since the complainant felt that dismissal was too harsh a penalty, he filed an unjust dismissal complaint with Labour Canada. The labour affairs officer was not successful in mediating a settlement and the complainant requested adjudication. An adjudicator was subsequently appointed.

The employer's evidence revealed that the complainant had received payments from three customers totalling $45.00 within a five-week period. These were not handed in as was required by company policy. Every employee was aware of this policy and in similar cases of theft the penalty had been dismissed. The employer held that the policy of dismissal was justified by the importance of the company's integrity, the sporadic nature of courier supervision, the values of items entrusted to drivers and the image of trustworthiness the employer had to maintain.

The complainant admitted that he had received the payments and had offered to pay back the employer. Considering his age (58 years old), and a theft of only $45.00, he suggested that a lesser penalty would have been more appropriate.

After hearing all the evidence, the adjudicator commented that dismissal is no longer an automatic penalty in cases of dishonesty. In this case, where employee integrity was an absolute requirement, the misconduct must be considered as an aggravating factor.

The adjudicator accepted the employer's version of the facts and considered the following aggravating factors:

a) the offenses were committed over a short period of time;
b) the complainant did not reimburse the money despite having several opportunities to do so; and
c) he did not admit his offenses at the hearing.

Given the gravity of the offence, the complainant's age was not a mitigating factor. The adjudicator concluded that the dismissal was justified.

CASE 11:

Alleged Reason for Dismissal: Incompetence.

Disposition: Reinstatement with demotion.

Special Issues:
- Highly competent before promotion.
- Application of corrective discipline approach.
- Personality conflict.
- Mitigating factors.

Jean Scott worked at the same branch of a financial institution for five years. In annual performance appraisals, her work was rated as competent during her first three years and highly competent in her fourth year. On the basis of her improved performance, Jean was promoted to head teller. During the first four years her evaluations also mentioned various areas for improvement such as her attitude toward her work, timeliness, and balancing of her cash. The appraisal showed that Jean made an effort to respond to these suggestions.

After nine months as head teller, Jean's immediate supervisor rated her performance as "low competent". The written appraisal was critical of Jean's attitude and her lack of cooperation with her peers and her supervisor. It indicated that demotion was being considered.

A letter from her manager stated that she was being placed on "corrective supervision status". This meant work attendance, cash balances, and her "adherence to other workplace procedures" would be closely scrutinized. If, at the end of two months, her performance was not rated as "competent", Jean would be demoted.

About five weeks into the "corrective supervision" period, Jean had an unexplained cash shortage of $2,000. After an internal investigation by the employer, Jean was dismissed because of her poor "overall job performance". She submitted a complaint to Labour Canada saying she had been unjustly dismissed.

When the parties failed to reach a remedy through negotiation, an adjudicator was appointed. After hearing from several witnesses, the adjudicator pointed to a number of mitigating factors. First, there was no evidence that Jean's cash shortage was anything more than a gross error on her part. Second, Jean had an obvious personality clash with her immediate supervisor which may have accounted for her poor work attitude. Third, the employer had placed Jean under "corrective supervision" for two months, and had stated that she would be demoted if her performance was not rated competent. Instead Jean had been fired six weeks into the period. Fourth, Jean had a good work record and had responded to suggestions made by her superiors in the past.

In the light of these circumstances, the adjudicator found Jean's dismissal to be unjust. Jean was reinstated but she was demoted to the position of teller.

Mitigation of damages by employee

If an adjudicator finds a dismissal to be unjust, mitigating factors are also considered when determining the appropriate award. It is the complainant's obligation to reduce his or her losses. If the dismissed individual did not make reasonable efforts to find other employment while awaiting the adjudicator's decision, the adjudicator may reduce the size of the award. If, on the other hand, the unjust dismissal unnecessarily imposed a severe hardship on the employee, the award may be higher than normal (although the adjudicator is limited to awarding the amount the employee would have received if he or she had not been dismissed).

Criteria used by adjudicators to arrive at remedy (amount of award)

The following elements are taken into consideration when adjudicators calculate the amount complainants are entitled to:

- type of position held, experience and responsibilities;
- age of complainant;
- length of service with employer;
- degree of attempt by employee to mitigate losses;
- affect of dismissal on complainant (unnecessary hardship);
- serious drawbacks dismissal would have on career development;
- aggravating factors contributed by the employee;
- mitigating factors contributed by the employee;
- prospect of alternate employment (availability of work);
- harsh and unfair manner in which dismissal took place;
- dedication, perseverance and hard work by employee;
- employee's clean disciplinary record.

An example is given on page 27 in Case 12.

CASE 12:

Alleged Reasons for Dismissal:
- Lack of interpersonal skills.
- Unsatisfactory work performance.

Disposition:
- Unjust - Progressive discipline not properly applied.
- Ordered seven months' salary and services of career officer.
- Complainant did not mitigate his losses.

Special Issues:
- Mitigation attempts by complainant.
- Employer's management techniques.

Henry Journeau had worked for the same employer for six years when he was transferred into an administrative position in a regional office. Henry had little enthusiasm for the transfer since he saw the move as a demotion. His superiors, however, believed Henry's poor interpersonal and supervisory skills were a weakness that limited his potential. The new position offered an ideal opportunity for Henry to correct that weakness.

From the beginning Henry had difficulty in his new job. Staff were quickly alienated by Henry's insensitive handling of their concerns and his intimidating manner. He adopted a practice of writing notes to subordinates, some located only a few feet from his desk, addressing them with their job titles rather than using their names.

Henry's supervisors warned him, both in interviews and in writing, that he would be suspended or demoted if his approach to supervision was not improved. Henry refused to accept the validity of any of the complaints. A few days after receiving the last warning, Henry was dismissed. The employer had decided there was no chance of Henry improving his performance.

The adjudicator found Henry's dismissal to be unjust. Although Henry's work performance could have justified dismissal, the employer's management techniques had been faulty in three major areas. First, Henry's immediate supervisor was not supportive. In fact, some of the supervisor's actions had been an obstacle to Henry improving his performance. Second, Henry was told that continued poor performance would lead to suspension or demotion, not dismissal. Third, no "culminating incident" occurred in the several days preceding the dismissal.

While Henry's dismissal had been unjust, there were considerations which reduced the compensation due to him since Henry still refused to admit that he was ever at fault. Henry's attitude was "everyone else is wrong and I am always right". Furthermore, Henry had done little to find another job after his dismissal.

The adjudicator ordered the employer to pay Henry seven months' salary and provide the services of a career counsellor to a maximum of $1,500.

CONCLUSION

In the material you have just read, we have attempted to cover the most common situations and questions from both employers and employees on this topic.

Should you have concerns that were not addressed, contact your nearest Labour Canada office.

Travail Canada Labour Canada

LE CONGÉDIEMENT INJUSTE ET LE CODE CANADIEN DU TRAVAIL

Canada

LE CONGÉDIEMENT INJUSTE ET LE CODE CANADIEN DU TRAVAIL

**Publié en vertu de l'autorisation du ministre du Travail,
Gouvernement du Canada**

**La présente brochure est distribuée par les bureaux
de Travail Canada ou par le**

**Centre de distribution des publications
Travail Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0J2**

(819)994-0543

Nº de cat. de Travail Canada L135-2058/90B

La présente brochure a été réalisée par Travail Canada afin d'informer les employeurs et les employé(e)s de la manière dont la loi relative au congédiement injuste est appliquée en vertu de la partie III du Code canadien du travail. Cette brochure est à titre d'information seulement.

On y donne des exemples typiques fondés sur des plaintes réelles de congédiement injuste pour montrer comment ces mesures législatives ont été appliquées et expliquées dans le passé. Même s'il s'agit de plaintes réelles, les noms des personnes ont été changés.

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 : Introduction 1

Les congédiements visés par le Code canadien du travail 2

Critères d'admissibilité au dépôt d'une plainte pour congédiement injuste 2

Comment déposer une plainte pour congédiement injuste? 2

Résumé des conditions d'admissibilité au dépôt d'une plainte pour congédiement injuste 2

Vue d'ensemble du processus du congédiement injuste : partie III du Code canadien du travail 5

Licenciements et cessations d'emploi 6

Double compétence 6

Compétence concurrente 6

Ce qui détermine si un congédiement est juste ou non 10

Chapitre 2 : Facteurs clés dans la décision de prendre des mesures disciplinaires 11

Liste des facteurs que l'employeur prend en considération au moment d'imposer des mesures disciplinaires à un(e) employé(e) 11

Chapitre 3 : Nature des infractions et gradation des mesures disciplinaires 14

Chapitre 4 : Fautes graves entraînant le congédiement immédiat 19

Chapitre 5 : Circonstances aggravantes et atténuantes que les arbitres peuvent prendre en considération 24

Liste des circonstances aggravantes et atténuantes 24

Réduction des dommages par l'employé(e) 29

Critères dont se servent les arbitres pour établir un redressement (somme d'argent fixée par sentence) 29

Conclusion 32

LE CONGÉDIEMENT INJUSTE ET LE CODE CANADIEN DU TRAVAIL

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

Le Code canadien du travail est la loi principale qui régit les relations entre employeurs et employé(e)s du secteur de compétence fédérale. Le Code énonce les droits et les devoirs des employeurs et des employé(e)s à l'égard d'une vaste gamme de questions comprenant la durée du travail, les jours fériés, les vacances payées, le harcèlement sexuel ainsi que les congés de maladie et de soin des enfants. Travail Canada est le ministère chargé de l'application du Code.

En 1978, la partie III du Code canadien du travail a été modifiée de façon à donner à tous les employés, hommes et femmes, relevant de sa compétence le droit de déposer une plainte de congédiement injuste s'ils considéraient leur congédiement comme tel. Le droit d'en appeler à un tiers impartial était déjà bien établi pour les employé(e)s visé(e)s par des conventions collectives. Les modifications de 1978 avaient pour but d'accorder cette protection aux travailleurs et travailleuses non syndiqué(e)s.

Le Code ne définit pas ce qui constitue un congédiement injuste. Au lieu de cela, il expose le processus par lequel un(e) employé(e) congédié(e) et son employeur peuvent présenter les faits concernant le congédiement.

Un agent des affaires du travail (AAT) de Travail Canada fait enquête et tente d'obtenir un règlement par médiation entre les deux parties. Dans la majorité des cas, le problème est réglé à cette étape. Par contre, dans les cas où la plainte n'est pas réglée, l'AAT renvoie la demande d'arbitrage du plaignant au ministre du Travail. L'arbitre, qui est nommé par le ministre du Travail, est la seule personne qui peut déterminer si le congédiement était une mesure disciplinaire appropriée dans les circonstances. Le Code fournit aux arbitres beaucoup de modalités de redressement si le congédiement est jugé injuste. Les mesures correctives vont, en effet, du versement d'une indemnité partielle jusqu'à la réintégration avec indemnisation totale pour perte de salaire. Les arbitres peuvent également ordonner le paiement d'une indemnité sur des points tels que les frais judiciaires, ou d'autres allocations.

Cette brochure ne peut répondre à toutes les questions que les employeurs ou les employé(e)s peuvent se poser à propos de la pertinence du Code canadien du travail à l'égard de leur propre situation. Cependant, elle traite de la plupart des questions que tout le monde se pose, par exemple :

- Quels sont les congédiements visés par le Code?
- Comment déposer une plainte de congédiement injuste?
- Qu'est-ce qui détermine si un congédiement est juste ou non?

Les congédiements visés par le Code canadien du travail

Le Code canadien du travail s'applique aux employeurs et aux employé(e)s dont les relations d'emploi relèvent de la compétence fédérale. Ces employeurs se trouvent dans une grande variété de secteurs économiques, comprenant sans s'y limiter : le transport interprovincial, la radiodiffusion, les banques, les télécommunications interprovinciales et l'extraction de l'uranium. De plus, la plupart des sociétés d'État fédérales sont assujetties au Code canadien du travail.

Critères d'admissibilité au dépôt d'une plainte pour congédiement injuste

Pour être admissible au dépôt d'une plainte pour présumé congédiement injuste, un(e) employé(e) doit satisfaire à un certain nombre d'exigences. Il ou elle doit avoir travaillé sans interruption depuis 12 mois pour l'employeur responsable du congédiement, et ne doit pas être régi(e) par une convention collective. La personne congédiée ne doit pas être un directeur. Toutefois, le fait que la description du poste de l'employé(e) lui attribue la qualité de directeur ne signifie pas qu'il ou qu'elle sera considéré(e) comme tel(le) aux fins des dispositions du Code canadien du travail concernant les congédiements injustes. Les arbitres ont décidé que cette exclusion des directeurs ne s'applique qu'aux fonctions de gestion les plus élevées comme celles qu'exercent les personnes qui jouent un rôle important dans l'élaboration des politiques de l'organisation. Les employé(e)s doivent contacter Travail Canada s'ils ont ou si elles ont des questions à poser sur le statut de directeur.

Comment déposer une plainte pour congédiement injuste?

Un(e) employé(e) visé(e) par le Code canadien du travail dispose de 90 jours à partir de la date de son congédiement pour déposer une plainte par écrit auprès de Travail Canada. (Le ministre du Travail peut approuver un plus long délai pour le dépôt de la plainte, si l'employé(e) a par erreur adressé sa plainte écrite à un fonctionnaire qui n'était pas autorisé à la traiter.)

La plainte peut être déposée soit par la personne congédiée, soit par un représentant tel qu'un avocat. La plainte doit comporter l'identité de l'employé(e), le fait qu'il ou qu'elle a été congédié(e), la date du congédiement et l'allégation qu'il ou qu'elle a été congédié(e) injustement.

Résumé des conditions d'admissiiblité au dépôt d'une plainte pour congédiement injuste

Une fois la plainte reçue par Travail Canada, un(e) agent(e) des affaires du travail fait enquête sur le cas et détermine si la plainte est recevable en vertu du Code.

Il est nécessaire de satisfaire aux exigences suivantes :

- il y a effectivement eu congédiement;
- la plainte a été déposée dans les 90 jours qui suivent la date du congédiement;
- l'employeur relève de la partie III du Code canadien du travail;

- l'employé(e) n'est pas de la direction;
- l'employé(e) n'est pas régi(e) par une convention collective;
- l'employé(e) était au service de son employeur depuis 12 mois sans interruption;
- l'employé(e) n'a pas été congédié(e) pour des raisons économiques telles que le manque de travail ou l'élimination de son poste; et
- l'employé(e) ne disposait pas d'autre recours.

On appelle ces exigences les "conditions d'admissibilité". Dans les situations où l'on n'a pas la certitude que ces conditions ont été remplies, le bénéfice du doute est accordé à l'employé(e) congédié(e), qui est appelé(e) "le plaignant" ou "la plaignante".

Si la plainte est recevable, l'étape suivante sera l'enquête de l'AAT sur les circonstances de l'affaire. Dans le cas où l'on n'a pas remis à l'employé(e), par écrit, les raisons de son congédiement, l'AAT cherchera, par écrit, à les obtenir de l'employeur.

Une fois les motifs du congédiement établis, le rôle de l'AAT est d'aider les parties à régler la plainte. L'AAT joue le rôle de médiateur et s'efforce de négocier un règlement acceptable aux deux parties. Le règlement peut alors se traduire par le versement d'une somme d'argent, par des modifications au dossier de l'employé(e) congédié(e) ou par une réintégration complète avec indemnisation. Environ 75 % des plaintes pour congédiement injuste sont résolues à ce stade.

Dans 25 % des cas où aucun règlement ne peut être obtenu avec l'aide de l'AAT, l'employé(e) congédié(e) a le droit de demander la nomination d'un arbitre impartial. Le ministre du Travail, sur les conseils des fonctionnaires du Ministère, peut nommer un arbitre pour entendre le pour et le contre et déterminer si le congédiement était juste ou non.

Après la nomination de l'arbitre, une date d'audition est fixée et lors de cette audition, l'employeur et l'employé(e) peuvent présenter leur preuve. À quelques exceptions près, c'est à l'employeur qu'il revient de prouver que le congédiement est justifié.

Les procédures suivies à l'occasion d'une audience arbitrale sont moins formelles que celles qui sont observées par un tribunal civil. Les règles de preuve rendues sont souples afin de permettre à l'arbitre de se procurer tous les documents pertinents. Les parties sont libres de citer des témoins et de choisir si elles seront représentées par un avocat. Après avoir entendu tous les témoignanges, l'arbitre doit décider du bien-fondé du congédiement et déterminer le droit à des dédommagements.

Le Code canadien du travail accorde aux arbitres de vastes pouvoirs pour dédommager ou réintégrer les employé(e)s qui ont été jugé(e)s injustement congédié(e)s.

Les arbitres cherchent à imposer des redressements qui correspondant aux torts faits à l'employé(e). En d'autres mots, l'arbitre doit tenter de placer l'employé(e) dans la même situation où il et elle se serait trouvé(e) s'il ou si elle n'avait pas été injustement congédié(e). Même si l'employé(e) a déjà bénéficié d'une certaine forme de compensation, on ne lui refusera pas une indemnisation complète simplement

parce qu'il ou elle a reçu un préavis ou un montant tenant lieu de préavis. Lorsqu'il n'est pas établi qu'il existait un motif valable de congédiement, le dédommagement approprié sera celui qui est acceptable du point de vue de la partie lésée, puisque ce sont ses intérêts qui sont défendus.

Dans de nombreux cas, l'arbitre juge que les parties pourraient continuer de travailler ensemble et accorde une réintégration. Cependant, dans les cas où l'arbitre juge qu'une réintégration ne convient pas, par exemple, lorsqu'une relation employeur-employé(e) a été irrémédiablement gâchée, l'arbitre peut ordonner un dédommagement pour des revenus perdus ou d'autres formes de compensation telles que :

- le paiement des frais judiciaires du plaignant ou de la plaignante;
- la rédaction d'une lettre de référence par l'employeur;
- la suppression de toute mention du congédiement dans le dossier de l'employé(e);
- la compensation de certains dommages ou la compensation de certains avantages dont l'employé(e) a été privé(e) pendant cette période.

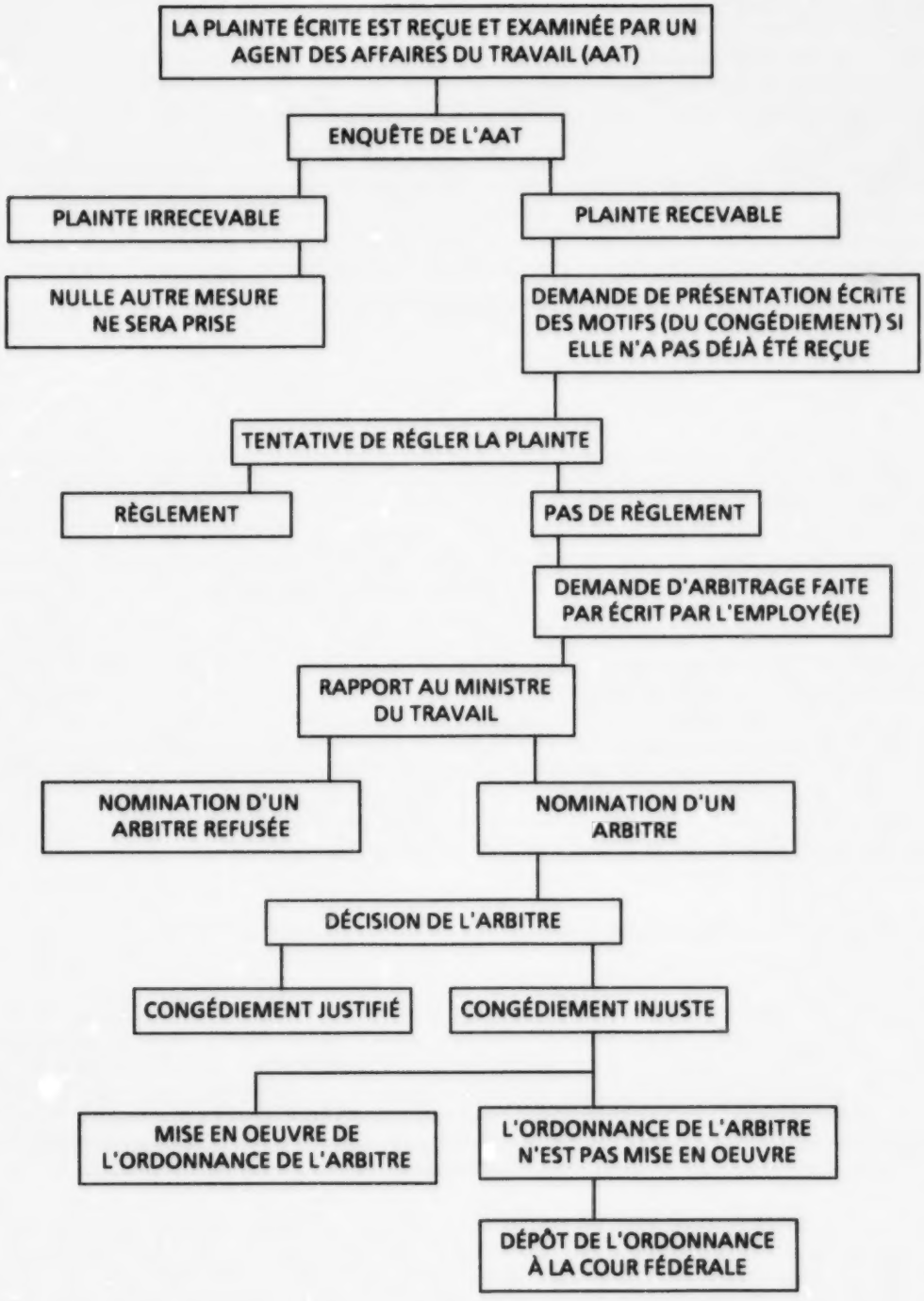
Il ne s'agit pas ici d'une liste exhaustive et les arbitres peuvent imposer plus d'une des mesures exposées ci-dessus ainsi que de nombreuses autres compensations qui peuvent être justes et équitables dans les circonstances.

Les cours maintiennent que les dispositions relatives au congédiement injuste de la partie III du Code canadien du travail s'appliquent aussi aux congédiements implicites injustes. Dans le cas d'un congédiement implicite, l'employeur n'a pas directement congédié l'employé(e), mais ne s'est pas conformé à des aspects importants du contrat de travail ou a modifié unilatéralement les conditions d'emploi ou exprimé son intention de faire l'une ou l'autre de ces choses.

Dans un tel cas, lorsque l'employé(e) indique clairement qu'il ou qu'elle n'accepte pas les nouvelles conditions d'emploi, il ou elle doit partir dans un délai raisonnablement court afin que l'on puisse parler de congédiement implicite injuste.

Ce n'est pas dans tous les cas où un(e) employé(e) démissionne que l'on parle de congédiement implicite. Contactez un bureau de Travail Canada si vous croyez que cela s'applique à vous.

Vue d'ensemble du processus du congédiement injuste : partie III du Code canadien du travail



Licenciements et cessations d'emploi

Le Code établit une distinction entre congédiements et licenciements ou cessations d'emploi. Un congédiement est une mesure disciplinaire qui peut-être déclarée juste ou injuste suivant la procédure décrite dans le Code. D'autre part, un licenciement temporaire ou une cessation d'emploi permanente découlant de considérations économiques telles que le manque de travail ou une réorganisation de la main-d'oeuvre de l'employeur ne saurait faire l'objet d'un appel en vertu du Code. Cependant, cela ne signifie pas qu'un employeur peut congédier un(e) employé(e) et prétendre ensuite que c'est à cause du manque de travail ou d'un changement d'affectation. Si un(e) employé(e) croit qu'il n'existe pas de motif d'ordre économique pour justifier la cessation de son emploi, il ou elle peut déposer une plainte pour congédiement injuste auprès de Travail Canada. Il appartiendra ensuite à l'employeur de démontrer que des raisons économiques justifient réellement la cessation d'emploi.

Voir un exemple de ce cas à la page 7.

Double compétence

Le Code canadien du travail n'est pas la seule loi régissant les relations entre employeurs et employé(e)s. Un(e) employé(e) congédié(e) ne peut pas déposer une plainte de congédiement injuste si une autre loi prévoit une autre forme de redressement. Ainsi, la Loi canadienne sur les droits de la personne interdit la discrimination dans l'emploi pour de nombreux motifs comprenant le sexe, la race, l'origine ethnique, l'incapacité, la religion et la croyance. Lorsque le plaignant prétend que ce type de discrimination est la raison de son congédiement, la plainte doit d'abord être traitée par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP). Si un(e) employé(e) a des doutes quant à savoir si sa plainte devrait être traitée par Travail Canada ou par la CCDP, il doit déposer une plainte pour congédiement injuste auprès de Travail Canada dans les quatre-vingt-dix jours. Travail Canada et la CCDP peuvent alors déterminer la meilleure méthode pour traiter cette plainte particulière. Dans les cas de ce genre, si la Commission canadienne des droits de la personne a établi que la discrimination n'était pas le motif du congédiement, la procédure de plainte en vertu de la partie III du Code canadien du travail est mise en marche.

Voir un exemple de ce cas à la page 9.

Compétence concurrente

Le fait de déposer une plainte en vertu du Code canadien du travail n'interdit pas à un(e) employé(e) de se prévaloir d'un recours au civil. Les arbitres et les tribunaux ont une compétence concurrente dans ce domaine. Même si cela se produit rarement, un(e) employé(e) peut poursuivre au civil son employeur pour renvoi injustifié, tandis que Travail Canada fait enquête sur la plainte pour congédiement injuste.

EXEMPLE N^{O} 1 :

Motif de congédiement allégué :	**Manque de travail/abolition d'une fonction.**
Règlement :	**Manque de compétence pour déposer une plainte de congédiement injuste. Le poste du plaignant a été aboli pour des motifs économiques.**
Considération particulière :	**Critères choisis par l'employeur pour congédier un employé.**

Pierre Desjardins était au service d'une société d'État fédérale depuis 25 ans lorsque son employeur l'a licencié définitivement en lui donnant une indemnité de départ équivalant à six mois. À l'époque, l'employeur attribua la nécessité de mettre fin à l'emploi à des contraintes budgétaires qui avaient forcé la société à "comprimer"; il ajouta qu'on n'avait plus besoin des services de Pierre.

Cette situation ne faisait pas du tout l'affaire de Pierre. Il y avait dans sa division un autre travailleur de même niveau qui avait moins d'années de service que Pierre. Pierre s'était rendu compte qu'il y avait moins de travail à faire dans la division, mais il croyait que l'autre employé aurait dû être licencié en premier. Du reste, Pierre avait eu vent qu'un nouvel employé avait été embauché pour exécuter une partie de son travail. Il déposa donc une plainte par écrit auprès de Travail Canada, soutenant que la société l'avait congédié injustement.

L'agent des affaires du travail (AAT) qui s'occupait de la plainte de Pierre interrogea les gestionnaires qui avaient pris la décision concernant la cessation d'emploi. Ils lui remirent des copies du dossier de Pierre. Ce dossier faisait apparaître des évaluations de rendement passablement négatives et il montrait que plusieurs entrevues avec Pierre n'avaient pas produit d'améliorations significatives. Les gestionnaires ajoutèrent que la société faisait face à de dures contraintes budgétaires et que le travail, dans la division de Pierre, avait diminué de plus des deux tiers dans les mois qui avaient suivi son licenciement. Enfin, ils firent valoir qu'ils lui avaient procuré une généreuse indemnité de départ qui tenait compte de son poste et de ses années de service.

Or les deux parties furent incapables d'en arriver à un règlement, si bien que Pierre demanda la nomination d'un arbitre.

L'arbitre entendit les dépositions des témoins et l'argumentation des avocats de l'une et de l'autre partie. L'avocat de Pierre soutenait qu'il avait été congédié pour des raisons disciplinaires sans profiter d'un système quelconque de gradation des sanctions. Le fait, soutenait-il, qu'un nouvel employé exerçait des fonctions analogues à celles de Pierre montrait que l'emploi n'avait pas été éliminé et que les contraintes budgétaires de la société n'avaient été qu'un prétexte pour congédier Pierre.

Pour sa part, le représentant de l'employeur affirmait que toute ressemblance entre les responsabilités du nouvel employé et celles que Pierre avait assumées était mineure et résultait d'un réaménagement dû aux contraintes budgétaires de la société ainsi qu'à une réduction générale de la main-d'oeuvre. Au témoignage de

l'employeur, on avait éliminé l'emploi à cause des contraintes budgétaires, et lorsque la société avait eu à exercer son choix entre Pierre et l'employé qui remplissait les mêmes fonctions, elle avait choisi de garder ce dernier en raison de son rendement supérieur.

Après examen des faits, l'arbitre rejeta la plainte de Pierre. Il avait estimé que Pierre n'avait pas été congédié injustement mais qu'en fait "il avait été licencié par suite de l'abolition" de son poste.

EXEMPLE N^{O} 2 :

Motif de congédiement allégué :	Rendement médiocre.
Motif réel du congédiement :	Discrimination.
Règlement :	La plaignante avait un autre recours. Elle a été renvoyée à la Commission canadienne des droits de la personne.
Considération particulière :	Double compétence (autre recours).

Kim Draper avait travaillé pendant deux ans comme opératrice de caméra dans une petite station de télévision, lorsqu'elle fut renvoyée pour "rendement médiocre". Cette appréciation se fondait sur plusieurs évaluations de son travail faites par son surveillant. Elle porta plainte auprès du bureau de Travail Canada le plus près de chez elle et, peu de temps après, un agent des affaires du travail (AAT) la rencontrait aux fins d'enquête.

Lorsque l'AAT lui demanda pour quelle raison, selon elle, la direction l'avait congédiée, Kim déclara qu'elle croyait que son supérieur immédiat était "de la vieille école" et ne considérait pas les femmes comme pouvant occuper des emplois de technicien tel celui de cadreur. Puis elle évoqua des incidents qui indiquaient à l'agent qu'elle aurait pu être victime de discrimination systémique de la part du surveillant.

L'AAT expliqua donc à Kim le rôle de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP). Sa plainte fut ensuite renvoyée à la CCDP, qui établit que la discrimination était la cause du congédiement. La CCDP a par la suite négocié un règlement avec l'employeur.

Ce qui détermine si un congédiement est juste ou non

En arrêtant leurs décisions, les arbitres appliquent aux circonstances de chaque cas les principes de discipline bien établis sur les lieux de travail. Si l'employeur a observé ces principes lors de la décision touchant le congédiement, l'arbitre peut alors trouver que le congédiement était justifié. Si, d'un autre côté, ces principes n'ont pas été respectés au détriment de l'employé, le congédiement sera probablement jugé injuste. Les chapitres 2 à 5 définissent les principes en question.

CHAPITRE 2 : FACTEURS CLÉS DANS LA DÉCISION DE PRENDRE DES MESURES DISCIPLINAIRES

Travail Canada considère le congédiement comme la dernière et la plus grave des mesures du processus disciplinaire. Ce n'est qu'en ces termes que le congédiement peut être justifié. Il est utile de comprendre les motivations habituelles des employeurs quand il s'agit pour eux de prendre des sanctions disciplinaires.

Les mesures disciplinaires ont pour objet de corriger un comportement répréhensible en milieu de travail. Les spécialistes de la gestion du personnel reconnaissent trois motifs généraux pour l'application de mesures disciplinaires : **l'incompétence, la négligence** et **l'inconduite**. L'incompétence et la négligence sont directement liées au rendement de l'employé(e) au travail.

L'incompétence signifie que la personne ne possède pas les aptitudes ni les qualités voulues pour exécuter les tâches qui lui sont assignées.

L'employé **négligent** peut avoir les qualités requises mais il semble ignorer certaines de ses fonctions ou encore il les exerce de façon irréfléchie.

Chaque lieu de travail comporte des règles qui en rendent le fonctionnement efficace et sûr. **L'inconduite** enfreint ces règles. Bien qu'un(e) employé(e) puisse les violer sans provoquer un effet direct et immédiat sur la production de l'organisation, l'attitude des employé(e)s et des clients peut en être modifiée de façon négative. Ainsi peuvent se justifier des mesures disciplinaires.

Un certain nombre de facteurs doivent entrer en ligne de compte avant qu'un employeur prenne la décision de congédier un(e) employé(e) pour des raisons disciplinaires. Il existe des cas où la violation d'une règle en vigueur sur le lieu de travail est si importante, et où le degré d'incompétence ou de négligence est si grand que l'employeur est justifié de congédier un(e) employé(e) séance tenante. Toutefois, le mauvais comportement d'un(e) employé(e) a habituellement des conséquences peu graves et peut être facilement corrigé. Les employeurs doivent avoir recours à des mesures disciplinaires progressives et à des mesures de redressement qui permettent aux employé(e)s de tirer des leçons de leurs fautes et, par la suite, d'améliorer leur rendement. Dans ces mesures progressives, le congédiement est habituellement la dernière mesure à laquelle on puisse recourir.

Liste des facteurs que l'employeur prend en considération au moment d'imposer des mesures disciplinaires à un(e) employé(e) :

Les facteurs dont les employeurs doivent tenir compte avant de prendre des mesures disciplinaires peuvent être regroupés en huit catégories :

1. **Gravité du problème** : l'action de l'employé(e) a-t-elle eu des conséquences importantes ou peu importantes pour l'employeur? L'employé(e) était-il ou était-elle conscient(e) des conséquences?

2. **Fréquence du problème** : est-ce que ce type de mauvais comportement est propre à d'autres employé(e)s?

3. **Laps de temps écoulé depuis la dernière infraction :** l'employé(e) s'est-il ou s'est-elle déjà conduit(e) de cette manière à quelques reprises ou s'agit-il d'une première infraction?

4. **Antécédents professionnels de l'employé(e) :** l'employé(e) a-t-il ou a-t-elle fait son travail de façon satisfaisante dans le passé?

5. **Circonstances atténuantes :** l'employé a-t-il ou a-t-elle subi(e) des pressions telles que des problèmes personnels ou été l'objet d'une provocation qui aurait pu l'amener à se mal comporter?

6. **Degré d'information :** est-ce que les règles en vigueur sur les lieux de travail ont été clairement communiquées? L'employé(e) a-t-il ou a-t-elle été informé(e) des attentes de l'employeur concernant son rendement?

7. **Pratiques disciplinaires de l'organisation :** l'employeur a-t-il traité de la même manière les infractions du même genre dans le passé?

8. **Conséquences pour les autres employé(e)s :** quel effet l'action de l'employé(e) a-t-elle eu sur les attitudes ou sur les actions de ses collègues?

Lorsque se produit un incident qui, aux yeux de l'employeur, justifie des mesures disciplinaires, il est de son devoir d'enquêter à fond sur les circonstances. Au cours de cette enquête, il faut donner à l'employé(e) l'occasion de donner sa version des faits. Aucune mesure disciplinaire ne doit être prise sans une connaissance totale des faits. Cela est particulièrement vrai lorsqu'on envisage un congédiement. Souvent les arbitres ont recours à ces considérations quand ils décident si le congédiement était justifié ou non.

Voir un exemple de ce cas à la page 13.

Après l'adoption de la mesure disciplinaire qui convient à son cas, l'employé(e) doit être informé(e) de la nature de cette mesure, des motifs qui font qu'on l'a retenue et du changement de comportement qu'on attend de sa part.

On a comparé un bon système de discipline corrective à un "poêle chaud". Ceux qui s'en approchent sont avertis de sa chaleur, et son effet sur ceux qui le touchent est immédiat, cohérent et impersonnel. Le même principe s'applique au congédiement, forme de discipline la plus sévère.

Ainsi qu'on l'a déjà dit, la partie III du Code canadien du travail prévoit une procédure selon laquelle les employé(e)s qui ne sont pas protégé(e)s par une convention collective peuvent en appeler de leur congédiement. Le Code accorde à des arbitres impartiaux le droit de déterminer si un congédiement est juste ou non, après enquête sur les circonstances de l'incident et après examen des raisons qu'avait l'employeur pour congédier l'employé(e). Les trois prochains chapitres expliquent comment les arbitres appliquent la "formule du poêle chaud" aux cas qui leur sont soumis.

EXEMPLE N° 3 :

Motif de congédiement allégué : Rendement insatisfaisant.

Règlement : Réintégration et indemnisation totale.

Considérations particulières :
- Niveau d'orientation.
- Mesures disciplinaires progressives non appliquées par l'employeur.

Diane Zubiak fut embauchée en qualité de commis par une société d'État fédérale. Elle a travaillé dans un petit bureau éloigné pendant deux ans jusqu'à son renvoi. Dans la lettre de congédiement, la directrice du bureau a donné pour motif du renvoi le "rendement peu satisfaisant" de Diane.

Dès lors l'employée a écrit au plus proche bureau de Travail Canada, déclarant qu'elle croyait avoir été congédiée injustement. Plus tard, elle rencontre un agent des affaires du travail et l'informe qu'on lui avait demandé d'exécuter des travaux pour lesquels elle n'avait pas été formée. En outre, elle devait souvent exécuter ces tâches alors qu'elle était seule au bureau et qu'il n'y avait personne pour répondre à ses questions. Elle avait aussi le sentiment que son supérieur ne l'aimait pas.

L'AAT approcha la directrice du bureau qui avait renvoyé Diane afin de connaître sa version des faits, mais elle refusa de discuter du cas. L'AAT se mit alors en rapport avec un agent du personnel au bureau régional de l'employeur et examina l'état de la plainte de Diane. L'agent du personnel mena sa propre enquête et établit que les pratiques disciplinaires normales de la société n'avaient pas été observées dans le cas de Diane.

Des dispositions ont été prises rapidement pour réintégrer l'employée et lui accorder pleine compensation salariale.

CHAPITRE 3 : NATURE DES INFRACTIONS ET GRADATION DES MESURES DISCIPLINAIRES

La plupart des cas de mauvaise conduite au travail ne sont pas assez sérieux pour justifier un renvoi. Lorsque la mauvaise conduite est plus ou moins grave, l'employé(e) peut être soumis(e) à un système progressif de sanctions ou de discipline corrective. Cette méthode lui donne l'occasion de modifier un comportement que l'employeur trouve peu satisfaisant.

La discipline progressive peut être appliquée pour améliorer le rendement d'un(e) employé(e) ou faire observer les règles sur le lieu de travail. Une assiduité médiocre, les retards et l'insubordination sont trois infractions fréquentes aux règles en vigueur sur le lieu de travail qui amènent l'adoption de mesures disciplinaires progressives. Les employeurs peuvent aussi recourir à la progression des mesures disciplinaires pour corriger chez un(e) employé(e) une attitude qui laisse à désirer à l'égard de son travail ou envers d'autres employé(e)s.

Généralement, les mesures disciplinaires progressives comportent plusieurs étapes qui peuvent comprendre un avertissement donné de vive voix, un avertissement donné par écrit et une suspension. Dans les cas où le problème est le rendement au travail, certains employeurs rétrogradent les employé(e)s dont le travail est peu satisfaisant en leur confiant des postes comportant moins de responsabilités. Le congédiement ne doit être envisagé que lorsque les employé(e)s n'ont pas réagi à ces mesures par l'amélioration de leur rendement et en évitant d'enfreindre les règlements.

Lorsqu'une plainte pour congédiement injuste, déposée en vertu du Code canadien du travail, est soumise à un arbitre, le principe de la progression des mesures disciplinaires influe considérablement sur le processus de règlement. Il ne suffit pas pour l'employeur d'avoir un système de progression des mesures disciplinaires en théorie. Comme chaque employé(e) a le droit d'être traité(e) avec équité, la discipline progressive doit être appliquée de façon cohérente (à chaque employé(e)) pour chaque infraction ou délit.

Pour établir le bien-fondé du congédiement, l'arbitre doit être certain que le dossier de l'employé(e) montre une courbe inacceptable de comportement qui culmine dans l'incident qui a entraîné le renvoi. Beaucoup d'employeurs font usage de ce concept à l'appui de leur décision de congédier un(e) employé(e). Sans incident culminant qui justifie à lui seul la mesure disciplinaire, on ne peut congédier un(e) employé(e) en raison du seul dossier de son travail. Du reste, l'employeur doit avoir averti l'employé(e) que la faute précédente n'était pas acceptable et qu'un autre comportement répréhensible pourrait entraîner son renvoi.

Un fichier du personnel bien documenté est un instrument dont les employeurs peuvent se servir efficacement en présence d'un arbitre. Il faut y consigner les antécédents disciplinaires ainsi que les évaluations du rendement de chaque employé(e). Le dossier doit contenir les copies d'évaluations, les dates des infractions et les détails pertinents, les observations des surveillants, les mesures disciplinaires appliquées, les efforts de l'employé(e) pour améliorer son comportement ainsi que la correspondance entre l'employeur et l'employé(e) concernant son rendement et ses fautes.

Voir des exemples de ce cas aux pages 15, 16, 17 et 18.

EXEMPLE N^{O} 4 :

Motif de congédiement allégué : Rendement insatisfaisant.

Règlement : Réintégration non recherchée. Six mois de salaire accordés.

Considérations particulières :
- Compétent avant la mutation à un autre poste.
- Politique disciplinaire de l'employeur non appliquée.

George Brown travaillait pour la même entreprise depuis près de cinq ans lorsqu'il fut congédié pour "inaptitude à satisfaire aux normes de rendement requises". George déposa une plainte auprès de Travail Canada, soutenant que son congédiement était injustifié.

George et son employeur ayant été incapables de négocier un règlement, un arbitre a été nommé.

Les faits soumis à l'examen de l'arbitre montraient qu'au cours des quatre premières années le rendement de George avait été entièrement satisfaisant. Puis, il fut muté à un nouveau poste qui comportait des défis nouveaux et d'importance. Or il n'a jamais été évalué officiellement dans ses nouvelles fonctions et n'a jamais été officiellement prévenu que son travail n'était pas satisfaisant. Il a été renvoyé dix mois après avoir pris ses nouvelles fonctions.

À la décharge de George, l'arbitre disposait des lignes directrices de l'employeur lui-même en matière de rendement professionnel peu satisfaisant. Cette politique établissait un système de progression des mesures disciplinaires qui comprenait des avertissements donnés de vive voix et par écrit, des entrevues pour discuter du rendement de l'employé(e) et élaborer un programme visant à l'améliorer, enfin la détermination d'une période d'essai pouvant aller jusqu'à six mois au cours de laquelle l'employé(e) pouvait améliorer son rendement.

L'arbitre conclut que la politique de l'employeur relative à la progression des mesures disciplinaires n'avait pas été suivie dans le cas de George et que par conséquent il avait été congédié injustement. George n'a pas cherché à se faire réintégrer. Il s'est vu accorder six mois de salaire.

EXEMPLE N^{O} 5 :

Motifs de congédiement allégués :
- Insubordination.
- Relations interpersonnelles insatisfaisantes.

Règlement : "Motif valable" établi.

Considérations particulières :
- Incident culminant.
- Principe de la gradation appliquée.
- Circonstances aggravantes.

Technicien en informatique, Colin MacDonald était au service d'une grande entreprise de communications depuis dix-huit ans. Ses fonctions l'obligeaient souvent à travailler avec des collègues à des projets importants. Dans les premières années de son emploi, les qualités techniques de Colin furent bien appréciées et lui valurent des promotions. Cependant, son taux de progrès fut ralenti par des relations interpersonnelles médiocres et par une attitude négative à l'égard de certains de ses compagnons de travail. Puis, ayant refusé d'exécuter l'ordre que son surveillant lui avait directement donné d'accomplir une tâche qui n'entrait pas dans ses fonctions habituelles, Colin fut congédié.

Alors il adressa par écrit une plainte à Travail Canada, disant qu'il avait été injustement congédié. L'enquête menée par l'agent des affaires du travail révéla que ni Colin ni son employeur n'étaient intéressés à un compromis en vue de conclure un règlement négocié. Le plaignant réclamait un arbitrage et un arbitre fut nommé pour entendre la cause sur le fond.

L'avocat de l'employeur présenta à l'arbitre plusieurs évaluations du rendement qui montraient que le manque d'aptitude de Colin aux relations interpersonnelles était depuis longtemps un sujet de préoccupation. La documentation faisait également apparaître que Colin avait reçu une formation spéciale pour combler ses lacunes à cet égard, mais que, après quelques mois d'amélioration, son rendement s'était à nouveau détérioré. Chose plus importante encore, l'employeur signalait qu'au cours des quatre années qui avaient précédé l'"incident culminant", Colin avait été suspendu deux fois : il avait fait l'objet d'une suspension de deux jours pour insubordination et d'une autre de cinq jours pour avoir été le meneur d'un groupe qui faisait des remarques sexistes à l'adresse d'une autre employée, à la cantine de l'entreprise.

Selon l'avocat de Colin, la suspension pour remarques sexistes démontrait que l'employeur avait pris Colin à partie puisque d'autres employés, qui avaient fait eux aussi des commentaires sexistes, n'avaient pas été suspendus. D'autre part, il affirma que le refus de son client d'exécuter un ordre direct ne pouvait être considéré comme un "incident culminant", étant donné qu'il s'agissait d'un incident isolé ne faisant pas partie de l'ensemble du comportement. Il prétendit en outre que le surveillant avait provoqué l'incident en ordonnant à Colin d'accomplir une tâche qui n'entrait pas dans ses fonctions habituelles.

Pour sa défense, Colin déclara qu'il avait été membre du groupe accusé d'avoir fait des remarques sexistes, mais il ajouta que ces gens-là plaisantaient et qu'ils n'avaient fait aucun mal. Au surplus, il allégua qu'il avait refusé d'exécuter l'ordre de son surveillant parce qu'il avait à accomplir un autre travail qui était urgent.

L'arbitre estima que le congédiement de Colin était justifié. L'employé avait été soumis à un système de progression de mesures disciplinaires et, outre ses suspensions, il avait reçu de très nombreux avertissements de vive voix et par écrit concernant ses problèmes de relations interpersonnelles. L'entreprise lui avait donné l'occasion de s'améliorer grâce à une formation appropriée, mais il ne s'était pas amélioré. La décision signala que Colin avait été suspendu à cause des remarques sexistes parce qu'il était le chef du groupe. En outre, alors que les autres avaient sincèrement reconnu leurs actes et regretté de les avoir commis, Colin avait continuellement nié avoir fait quoi que ce soit de mal. Enfin, par son refus d'exécuter l'ordre de son supérieur, il avait créé l'"incident culminant" qui amena son renvoi.

EXEMPLE N^{O} 6 :

Motifs de congédiement allégués :
- Violation des règles de l'entreprise.
- Incident culminant.

Règlement : Réintégration avec un an de probation. Incident culminant non démontré.

Considérations particulières :
- Principe de la gradation des sanctions.
- Les évaluations démontrent qu'il y a eu amélioration après chaque mesure disciplinaire.

Au moment de son congédiement, Bob Saunders était chauffeur au service d'une société de camionnage interprovinciale depuis quatre ans. L'employeur déclarait, dans la lettre de congédiement, que Bob avait violé les règles de l'entreprise en de nombreuses occasions et que l'incident culminant était un acte d'insubordination qui avait été commis le jour précédent.

Environ une semaine plus tard, Bob déposa une plainte par écrit auprès de Travail Canada. Il y déclarait avoir été renvoyé sans raison et sans aucun avis ou avertissement. L'agent des affaires du travail chargé de s'occuper de la plainte de Bob rencontra le directeur de l'entreprise de camionnage. Le directeur possédait un dossier disciplinaire bien documenté qui montrait que l'employé avait fait souvent l'objet de mesures disciplinaires pour diverses formes de fautes, y compris le fait de violer les règles et règlements de l'entreprise et la désobéissance. La plupart de ces actes s'étaient produits pendant les deux premières années d'emploi de Bob à la firme. Selon les évaluations récentes faites par ses supérieurs immédiats, son attitude et son rendement s'étaient améliorés.

Après avoir examiné le dossier de Bob, l'AAT informait le directeur que l'amélioration signalée dans le dossier de Bob durant les deux dernières années montrait qu'il avait bien réagi à la progression des mesures disciplinaires. Cette constatation rendrait difficile la tâche d'appeler "incident culminant" le refus, de la part de l'employé, d'obtempérer à un ordre.

L'employeur s'est mis par la suite en rapport avec l'AAT et lui a fait savoir qu'il réintégrerait Bob, mais seulement si ce dernier acceptait d'être en probation pendant un an. L'agent a donc communiqué la proposition de l'employeur à l'employé, qui a accepté les conditions du directeur et qui est retourné au travail deux jours plus tard.

CHAPITRE 4 : FAUTES GRAVES ENTRAÎNANT LE CONGÉDIEMENT IMMÉDIAT

Certaines infractions peuvent justifier un congédiement immédiat ou "séance tenante" plutôt que des mesures disciplinaires progressives. Ces infractions comprennent les fautes lourdes comme le vol, la falsification de registres, la destruction délibérée des biens de l'employeur ou le fait de mettre en danger la sécurité des collègues par incompétence ou négligence.

Il est arrivé également que des employé(e)s soient congédié(e)s pour avoir participé à des activités qui les mettaient en conflit d'intérêts, comme la mise sur pied d'une entreprise directement en concurrence avec leur employeur. Le renvoi immédiat peut aussi être justifié dans le cas d'actes commis en dehors du lieu de travail. Ces cas peuvent comprendre la participation à une activité criminelle qui a des répercussions très désavantageuses sur l'employeur ou qui ruine irrémédiablement la confiance que l'employeur avait mise dans l'employé.

La faute qui peut justifier un renvoi immédiat diffère suivant les circonstances et aussi d'une industrie à une autre. Ce qui peut constituer une infraction majeure pour un genre d'entreprise pourrait n'être pas considéré comme aussi sérieux dans un autre genre d'entreprise. Par exemple, une condamnation pour vol peut n'être pas considérée aussi sérieusement par un employeur industriel qu'elle le serait par une institution financière. La falsification des fiches de production est considérée comme plus sérieuse dans les cas où des primes de productivité sont versées aux employés. La consommation d'alcool au travail ou le fait de s'y présenter sous l'influence de l'alcool est une faute extrêmement sérieuse quand les actions de l'employé peuvent mettre en danger la sécurité des autres.

La gravité d'une infraction dépend aussi du niveau de responsabilité qu'assume l'employé(e) et de la perte subie par l'employeur par suite de l'action de l'employé(e). Par conséquent, quand il s'agit de décider si oui ou non l'employeur était justifié de congédier le plaignant ou la plaignante immédiatement, les arbitres nommés en vertu du Code canadien du travail doivent d'abord établir l'importance de la faute.

Voir des exemples de ce cas aux pages 20, 21, 22 et 23.

EXEMPLE N^{O} 7 :

Deux plaignantes ont été congédiées pour les mêmes motifs.

Motifs de congédiement allégués :
- Détournement de fonds appartenant à un client.
- Falsification des registres de l'employeur.
- Omission de signaler des irrégularités.

Règlement :
- Plaignante Lise Roy - Congédiée pour "motif valable".
- Plaignante Val Nelson - Congédiée injustement. Sanction remplacée par une suspension d'un an et une rétrogradation.

Considérations particulières :
- Congédiement sommaire.
- Admission/dénégation d'inconduite par l'employé.
- Application de la gradation des sanctions.

Lise Roy et Val Nelson travaillaient dans une succursale d'institution financière. Lise était l'agent administratif en chef et Val était son adjointe. Les deux femmes étaient au service de l'employeur depuis environ huit ans lorsqu'elles furent congédiées pour "détournement des fonds d'un client, falsification des registres de la succursale et négligence à signaler les irrégularités". L'une et l'autre reconnurent avoir pris part à une combine pour couvrir les déficits des caissiers à même les fonds d'un client particulier. Toutefois, elles croyaient avoir été traitées injustement, parce que les caissiers en cause n'avaient reçu que des avertissements par écrit. Elles écrivirent séparément à Travail Canada, prétendant avoir été l'objet d'un congédiement injuste.

Dans aucun des deux cas, l'employeur n'a voulu négocier un règlement, si bien qu'un arbitre a été nommé.

Les faits eux-mêmes ne furent en aucune façon mis en doute. Il existait un problème chronique au sujet des déficits des soldes en caisse. Sous le contrôle de Lise, une "caisse noire" fut créée pour couvrir les déficits que les caissiers pouvaient faire. Et alors que Lise contrôlait la "caisse noire", Val participait activement à son fonctionnement. Cette pratique se poursuivit plusieurs mois, jusqu'au jour où le directeur de succursale découvrit la combine. Après une enquête approfondie, Lise et Val furent congédiées.

On a soutenu, dans les deux cas, que le congédiement était excessivement sévère, comparativement aux avertissements adressés par écrit aux caissiers mis en cause. L'employeur a fait valoir que les caissiers n'avaient fait que suivre les instructions de leurs deux supérieures. La mesure disciplinaire prise contre Lise et Val était plus dure, parce qu'elles avaient créé le fonds et qu'elles avaient violé la confiance que l'employeur avait mise en elles en qualité de surveillantes.

L'arbitre a traité chaque cas séparément. Selon sa décision, le congédiement de Lise était justifié. Elle avait inauguré la pratique en question et elle était la principale personne de la succursale concernée. L'arbitre a également signalé que Lise avait fait "peu de cas de l'importance de l'infraction qu'elle avait commise". Ses actes ont détruit à tel point la relation de travail que l'employeur n'avait pas d'autre solution que de la renvoyer.

D'un autre côté, l'arbitre a estimé que Val a été injustement congédiée, parce qu'elle avait été amenée par Lise à participer à la manoeuvre. De plus, Val a collaboré volontier à l'enquête de l'employeur et a reconnu tous ses torts. La mesure disciplinaire prise contre elle, c'est-à-dire le renvoi, a été changée en suspension d'une année sans salaire et en rétrogradation au poste de caissière.

EXEMPLE N^{O} 8 :

Motifs de congédiement allégués :
- Prêt usuraire.
- Acte criminel.

Règlement : "Motif valable" établi.

Considérations particulières :
- Vie privée par opposition à inconduite au travail.
- Préjudice à la réputation de l'employeur.
- Conflit d'intérêts.
- Congédiement sommaire.

Ken Taylor était employé dans une vaste entreprise de transport. Il y avait gravi les échelons pendant vingt-cinq ans. Il était cadre intermédiaire quand la police l'arrêta pour prêt usuraire. Trouvé coupable en vertu du Code criminel, il fut condamné à une amende de 2 000 $. Son employeur le congédia à la suite de cette condamnation.

Ken avait été impliqué dans le prêt usuraire avec plusieurs autres employé(e)s de la compagnie. Certains "clients" du groupe étaient également des employé(e)s de l'entreprise. Après son arrestation, une enquête menée au sein de l'entreprise a en outre montré que Ken avait falsifié des dossiers d'employé(e)s et communiqué des renseignements confidentiels au sujet des employé(e)s à des gens de l'extérieur de la société.

Ken écrivit à Travail Canada en prétendant qu'il avait été congédié injustement. Il soutenait que son association avec le groupe avait pris fin plusieurs mois avant son arrestation. Il croyait que, compte tenu de son excellent dossier de travail, des sanctions disciplinaires progressives auraient été appliquées dans son cas. À la fin, il pensait que la société l'avait renvoyé en réaction à des pressions exercées sur elle de la part de certain(e)s employé(e)s qui voulaient revenir contre lui.

L'employeur a fait valoir que Ken avait reconnu ses actes criminels. Bien qu'ils aient eu lieu en dehors des heures de travail, ces actes étaient directement en conflit avec les responsabilités générales qu'il assumait dans l'organisation. Au cours de l'enquête interne, Ken ne s'était montré ni coopératif ni honnête. Aux yeux de l'employeur, la confiance nécessaire à l'existence de bonnes relations entre employeur et employé avait été détruite irréparablement et Ken devait être congédié.

L'arbitre qui entendit la plainte de Ken jugea que son activité criminelle était liée au lieu de travail parce qu'elle avait impliqué ses collègues. De plus, il avait communiqué des renseignements confidentiels dont il disposait comme cadre à des gens de l'extérieur du lieu de travail, et cela pour son propre gain personnel. Ken se trouvait ainsi victime de ses propres actes, qui avaient sérieusement trompé la confiance que l'employeur avait mise en lui. L'arbitre a conclu que son congédiement était entièrement justifié.

EXEMPLE N^{O} 9 :

Motifs de congédiement allégués :
- Consommation abusive d'alcool en dehors des heures de travail.
- Préjudice à la réputation de l'employeur.

Règlement : Réintégration dans une autre division et un mois de suspension.

Considérations particulières :
- Congédiement sommaire.
- Aucune mesure disciplinaire au dossier.
- Vie privée par opposition à vie professionnelle.

Darrel Simpson était surveillant au service d'une grosse compagnie de chemin de fer où il travaillait depuis dix ans. Une nuit, après ses heures de travail, il fut impliqué dans une poursuite en voiture, alors que ses facultés étaient affaiblies.

Cherchant à échapper à la voiture de police qui le poursuivait, Darrel aboutit aux locaux de son employeur et il tenta de se cacher dans l'un des immeubles. L'employeur l'a congédié pour avoir mis en danger la vie d'autres employé(e)s et profité de son poste de surveillant pour entrer dans les locaux de la compagnie.

Darrel a déposé une plainte auprès de Travail Canada. Il a soutenu que son employeur n'était pas justifié de le congédier puisque les accusations de conduite en état d'ébriété et de conduite dangereuse portaient sur des faits qui s'étaient produits en dehors des heures de travail et pendant qu'il conduisait sa propre voiture.

L'AAT constata que le dossier de Darrel était excellent et qu'il n'avait fait l'objet d'aucune mesure disciplinaire. Lors de discussions avec l'employeur, l'AAT souligna qu'un arbitre pourrait être d'accord avec Darrel sur le point suivant : l'infraction a été commise en dehors des heures de travail et n'a eu aucune répercussion sur l'entreprise de l'employeur. L'employeur a consenti à réintégrer Darrel en lui imposant une suspension d'un mois et en le mutant à une autre division.

CHAPITRE 5 : CIRCONSTANCES AGGRAVANTES ET ATTÉNUANTES QUE LES ARBITRES PEUVENT PRENDRE EN CONSIDÉRATION

Peu importe que le congédiement résulte d'une série d'infractions mineures ou d'une infraction majeure, il est généralement admis qu'il existe deux types de facteurs, à part les "faits" au sens strict se rapportant à la cause. Ces facteurs jouent un rôle dans la détermination de la mesure disciplinaire appropriée. Cela est particulièrement vrai lorsqu'une sanction aussi grave qu'un congédiement est envisagée.

Les arbitres font référence aux circonstances "aggravantes" et "atténuantes" pour déterminer le type et le degré de sévérité d'une sanction disciplinaire adaptée à l'infraction, comme pour établir si le congédiement est juste ou non. Les arbitres prennent en considération ces éléments lorsqu'ils évaluent la gravité de ces infractions et les mesures correctives imposées par l'employeur. Par exemple, le fait que la faute est un acte isolé et non prémédité peut atténuer la gravité de l'infraction. D'autre part, le fait que l'infraction a été planifiée sera considéré comme une circonstance aggravante.

Liste des circonstances aggravantes et atténuantes

Les arbitres tiennent compte de nombreuses circonstances aggravantes ou atténuantes pour déterminer si la sanction disciplinaire était appropriée à l'infraction commise et si cette infraction justifiat un congédiement.

Pour illustrer cet aspect de la question, on trouvera ci-après une liste de circonstances qui ont été prises en considération par les arbitres :

Circonstances aggravantes	Circonstances atténuantes
- La faute était intentionnelle et préméditée;	- La faute échappait au contrôle de celui ou celle qui l'a commise ou dépendait d'autres facteurs tels que la provocation;
- Refus de l'employé(e) de reconnaître la responsabilité de ses actes;	- La faute fut commise sous l'impulsion du moment ou fut le résultat d'une impulsion émotive;
- Faute inacceptable pour le genre d'entreprise en cause;	- Existence d'une atmosphère trop détendue et permissive sur le lieu de travail;
- Le niveau du poste de l'employé(e);	- L'infraction n'a pas eu lieu pendant les heures de travail;
- Comportement ayant rompu irréparablement le lien de confiance qui est essentiel à l'existence de relations entre un employeur et son employé(e);	- La faute n'a pas nui à la réputation de l'employeur;
- L'employé(e) avait parfaitement conscience que sa faute était inacceptable;	

Circonstances aggravantes

- **Il s'agissait d'un incident culminant;**
- **Chaque fois que l'employeur a imposé une mesure corrective à l'employé(e), celui-ci ou celle-ci ne s'est pas amélioré(e) pour autant.**

Circonstances atténuantes

- **Dans le passé, l'employeur a fermé les yeux sur le comportement de l'employé(e);**
- **La peine imposée ne convient pas à l'infraction;**
- **Admission de sa faute par l'employé(e);**
- **Bons antécédents disciplinaires et professionnels de l'employé(e);**
- **Longs états de service et âge avancé de l'employé(e);**
- **Les règles de conduite de l'employeur n'ont pas été appliquées uniformément;**
- **La société n'a pas autorisé l'employé(e) à expliquer ses actes;**
- **Les actes de l'employé(e) étaient le résultat d'une erreur, d'un malentendu ou d'un manque de formation;**
- **Les allégations n'étaient pas connues de l'employé(e);**
- **L'infraction est un incident isolé.**

Voir des exemples de ces cas aux pages 26 et 27.

EXEMPLE N^{O} 10 :

Motifs de congédiement allégués :
- Détournement de fonds appartenant à un client.
- Malhonnêteté.

Règlement : "Motif valable" de congédiement.

Considérations particulières :
- Circonstances aggravantes.
- Concept de l'honnêteté et de la loyauté dans les relations employeur-employé(e).

Mark White avait travaillé comme chauffeur pour une entreprise de messageries interprovinciale pendant dix ans.

Il fut congédié pour avoir détourné des fonds appartenant à un client. Puisque le plaignant considérait que le congédiement était une pénalité trop sévère, il présenta une plainte pour congédiement injuste à Travail Canada. L'agent des affaires du travail ne put obtenir une entente par médiation, et le plaignant a demandé une décision arbitrale. Par la suite un arbitre fut nommé.

Le témoignage de l'employeur révéla que trois clients avaient remis au plaignant des sommes totalisant 45 $ pendant une période de cinq semaines. Ces sommes n'avaient pas été remises à l'employeur tel que l'exige la politique de l'entreprise. Chaque employé était au courant de cette politique et, dans des cas semblables où il y avait eu vol, la sanction avait été le congédiement. L'employeur affirma que la politique de congédiement était justifiée en raison de l'importance que revêt l'intégrité de l'entreprise, du caractère sporadique de la supervision des messagers, de la valeur des articles confiés aux conducteurs et de la réputation d'honnêteté que l'employeur devait maintenir.

La plaignant admit qu'il avait reçu les sommes en question et qu'il avait offert à l'employeur de les lui rembourser. Compte tenu de son âge (58 ans) et du fait qu'il ne s'agissait que d'un vol de 45 $, il fut soutenu qu'une sanction moins sévère aurait été plus appropriée.

Après avoir entendu tous les témoignages, l'arbitre expliqua que le congédiement n'est plus une sanction qui est imposée systématiquement dans des cas de malhonnêteté. Dans cette affaire où l'honnêteté de l'employé était une exigence formelle, la faute doit être considérée comme une circonstance aggravante.

L'arbitre accepta la version des faits donnée par l'employeur et tient compte des circonstances aggravantes que voici :

a) les délits furent commis pendant une courte période de temps;
b) le plaignant n'a pas remboursé l'argent en dépit du fait qu'il a eu plusieurs occasions de le faire; et
c) il n'a pas admis ses fautes lors de l'audience.

Étant donné la gravité du délit, l'âge du plaignant n'était pas une circonstance atténuante. L'arbitre conclut que le congédiement était justifié.

EXEMPLE N^{O} 11 :

Motif de congédiement allégué : Incompétence.

Règlement : Réintégration et rétrogradation.

Considérations particulières :
- Travail tout à fait satisfaisant avant la promotion.
- Application du principe de la gradation des sanctions.
- Conflit de personnalités.
- Circonstances atténuantes.

Jeanne Scott travaillait depuis cinq ans à la même succursale d'une institution financière. Dans les évaluations de son rendement faites chaque année, son travail a obtenu la cote "satisfaisant" pour les trois premières années et celle de "très satisfaisant" pour la quatrième. Vu l'amélioration de son rendement, Jeanne fut promue au poste de caissière en chef. Au cours des quatre premières années, ses évaluations ont également fait état de divers points susceptibles d'amélioration tels que son attitude à l'égard de son travail, l'opportunité de ses interventions et l'établissement du solde de sa caisse. La dernière évaluation en date montrait que Jeanne s'était efforcée de répondre positivement à ces suggestions.

Or le supérieur immédiat de Jeanne, après qu'elle eut passé neuf mois au poste de caissière en chef, qualifia son rendement de "peu satisfaisant". L'évaluation écrite critiquait l'attitude de Jeanne, son manque de collaboration avec ses pairs et son surveillant. Cette évaluation indiquait en outre qu'on allait envisager une rétrogradation.

Une lettre de son directeur disait qu'elle allait être mise en "état de surveillance corrective". Cette expression signifiait que son assiduité, ses soldes de caisse et son "respect des autres procédures en vigueur sur le lieu de travail" allaient faire l'objet d'un examen minutieux. Si, au bout de deux mois, son rendement n'était pas coté "satisfaisant", Jeanne serait rétrogradée.

Environ cinq semaines après le début de la période de "surveillance corrective", Jeanne eut un déficit de caisse inexpliqué de 2 000 $ et, à la suite d'une enquête interne menée par l'employeur, elle fut congédiée en raison de son "rendement général" médiocre. Elle déposa donc une plainte auprès de Travail Canada, disant qu'on l'avait renvoyée injustement.

Les parties n'ayant pas réussi à s'entendre lors de la médiation, un arbitre fut nommé. Après avoir entendu plusieurs témoins, l'arbitre nota un certain nombre de circonstances atténuantes. Premièrement, rien ne prouvait que le déficit de caisse de Jeanne était autre chose qu'une grossière erreur de sa part. Deuxièmement, Jeanne avait eu manifestement un conflit de personnalité avec son surveillant immédiat, ce qui aurait pu expliquer son attitude médiocre à l'égard de son travail. Troisièmement, l'employeur avait mis Jeanne en "surveillance corrective" pendant deux mois, et il avait dit qu'elle serait rétrogradée si son rendement n'était pas coté

satisfaisant. Au lieu de cela, Jeanne avait été renvoyée six semaines après le début de la période. Quatrièmement, elle avait un bon dossier professionnel et elle avait réagi aux suggestions que ses supérieurs lui avaient faites dans le passé.

Dans ces conditions, l'arbitre jugea que le congédiement de Jeanne était injuste. Elle fut réintégrée et rétrogradée au poste de caissière.

Réduction des dommages par l'employé(e)

Si l'arbitre trouve que le congédiement est injuste, il y aura aussi des circonstances atténuantes qu'il prendra en considération pour déterminer la sentence qui convient le mieux. Il est du devoir du plaignant ou de la plaignante de réduire ses pertes. Si la personne congédiée n'a pas fait un effort raisonnable pour trouver un autre emploi en attendant la décision de l'arbitre, celui-ci peut réduire l'importance de la sentence. Si, d'autre part, le congédiement injuste impose inutilement une dure épreuve à l'employé(e), l'indemnisation prévue par la sentence peut être plus élevée qu'elle le serait normalement (quoique l'arbitre ne doit pas dépasser certaines limites à l'égard de la somme que l'employé(e) toucherait s'il ou si elle n'avait pas été congédié(e)).

Critères dont se servent les arbitres pour établir un redressement (somme d'argent fixée par sentence)

Les éléments suivants sont pris en considération par les arbitres quand ils calculent la somme à laquelle les plaignants ont droit :

- type de poste occupé par le plaignant ou la plaignante, son expérience et ses responsabilités;
- âge du plaignant ou de la plaignante;
- états de service chez le même employeur;
- importance des efforts de l'employé(e) pour réduire ses pertes;
- effet du congédiement sur le plaignant ou la plaignante (épreuve inutile);
- sérieux inconvénients du congédiement sur la promotion professionnelle;
- circonstances aggravantes pour l'employé(e);
- circonstances atténuantes pour l'employé(e);
- perspectives d'un autre emploi (disponibilité du travail);
- manière dure et inéquitable dont le congédiement fut fait;
- dévouement, persévérance et travail opiniâtre de l'employé(e);
- dossier vierge de l'employé(e) en matière de discipline.

Voir un exemple de ces cas à la page 30.

EXEMPLE N^{O} 12 :

Motifs de congédiement allégués :
- Relations interpersonnelles insatisfaisantes.
- Rendement insatisfaisant.

Règlement :
- Congédiement injuste. Principe de la gradation des sanctions incorrectement appliqué.
- Ordonné sept mois de salaire et accès aux services d'un conseiller en planification de carrière.
- Le plaignant n'a pas réduit ses pertes.

Considérations particulières :
- Tentative de réduction des pertes par le plaignant.
- Techniques de gestion de l'employeur.

Henry Journeau travaillait pour le même employeur depuis six ans lorsqu'il fut muté à un poste administratif dans un bureau régional. Ce transfert ne lui plaisait pas puisqu'il y voyait une rétrogradation. Ses supérieurs, toutefois, croyaient que les faibles aptitudes de Henry en matière de relations interpersonnelles et de surveillance constituaient une faiblesse qui limitait ses possibilités. Le nouveau poste offrait à Henry l'occasion idéale de combler cette lacune.

Dès le départ, il rencontra des difficultés dans son nouveau poste. Il s'aliéna rapidement les membres du personnel en raison de sa manière peu sensible de traiter leurs préoccupations et de sa façon de les intimider. Il avait pris l'habitude de rédiger des notes à l'intention de ses subordonné(é)s, dont certain(e)s ne se trouvaient qu'à quelques pieds de son bureau et il les y appelait par leur titre plutôt que par leur nom.

Les surveillants de Henry l'ont alors averti, à la fois au cours d'entrevues et par écrit, qu'il serait suspendu ou rétrogradé si sa méthode de surveillance ne s'améliorait pas. Henry rejeta le bien-fondé de leur plainte. Quelques jours après avoir reçu le dernier avertissement, il fut congédié. L'employeur avait décidé qu'il n'y avait aucune chance pour que Henry améliore son rendement.

L'arbitre trouva le congédiement de Henry injuste. Bien que son rendement professionnel ait pu justifier son congédiement, les techniques de gestion de l'employeur avaient été défectueuses à trois importants points de vue. Premièrement, le surveillant immédiat de Henry ne lui était pas d'un grand soutien. De fait, certaines des mesures prises par ce surveillant avaient constitué un obstacle à l'amélioration du rendement de Henry. Deuxièmement, on avait dit à Henry qu'un rendement médiocre continuel entraînerait une suspension ou une rétrogradation, mais non pas son renvoi. Troisièmement, aucun "incident culminant" ne s'était produit dans les quelques jours qui avaient précédé le congédiement.

Même si le congédiement de Henry était injuste, certaines considérations eurent pour effet de réduire l'indemnisation qu'on lui devait, puisqu'il refusait toujours de reconnaître qu'il avait eu tort. L'attitude de Henry était celle des gens qui disent : "Tout le monde a tort et j'ai toujours raison". Du reste, Henry ne s'était guère occupé de trouver un autre emploi après son renvoi.

L'arbitre ordonna à l'employeur de verser à Henry sept mois de salaire et de lui procurer, pour une somme maximale de 1 500 $, les services d'un conseiller en planification de carrière.

CONCLUSION

Nous avons tenté, dans la documentation qui précède, de couvrir les situations et les problèmes que l'on rencontre le plus fréquemment sur la question, tant chez les employeurs que chez les employé(e)s.

Si vous avez des sujets de préoccupation qui n'ont pas été traités ici, n'hésitez pas à vous mettre en rapport avec le bureau le plus proche de Travail Canada.